

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «Вибір конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом»

Виконав: здобувач вищої освіти
групи М24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»
Суліменко Є.О.
Керівник д.е.н., професор кафедри
менеджменту ЗЕД
Петруня Ю.Є.

Дніпро – 2025

АНОТАЦІЯ

Суліменко Є.О. Вибір конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2025.

Метою роботи є у дослідження теоретичних і прикладних аспектів вибору конкурентної бізнес-стратегії підприємства ТОВ «Гранд-Буд Престиж» та управлінні цим процесом. Відповідно до мети у роботі сформульовані та вирішені наступні завдання: розкрито поняття та зміст конкурентної бізнес-стратегії; охарактеризовано основні типи конкурентних стратегій; розглянуто етапи та логіку процесу вибору конкурентної стратегії; надано загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гранд-Буд Престиж»; оцінено конкурентне середовище та визначено позиціонування підприємства на ринку; проаналізувано конкурентні переваги ТОВ «Гранд-Буд Престиж»; визначено пріоритетні стратегічні напрямки розвитку підприємства; узагальнено методи й інструменти реалізації конкурентної стратегії.

Кваліфікаційна робота магістра складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку бібліографічних джерел. Робота викладена на 73 сторінках, містить 13 таблиць, 8 рисунків. Список бібліографічних посилань включає 25 найменувань.

Ключові слова: конкурентна бізнес-стратегія, маркетингова стратегія, стратегічний аналіз, конкурентоспроможність, управління.

ABSTRACT

Sulimenko Y.O. Selection of a competitive business strategy and management of this process

Qualification work for obtaining a master's degree in the specialty 073 'Management'. – University of Customs and Finance, Dnipro, 2025.

The purpose of the work is to study the theoretical and applied aspects of choosing a competitive business strategy for the company Grand-Bud Prestige LLC and managing this process. In accordance with the purpose, the following tasks are formulated and solved in the thesis: the concept and content of competitive business strategy are revealed; the main types of competitive strategies are characterised; the stages and logic of the process of choosing a competitive strategy are considered; a general organisational and economic characteristic of Grand-Bud Prestige LLC is provided; the competitive environment is assessed and the company's market positioning is determined; the competitive advantages of Grand-Bud Prestige LLC are analysed; priority strategic directions for the company's development are identified; methods and tools for implementing a competitive strategy are summarised.

The master's thesis consists of an introduction, three chapters, conclusions, and a list of bibliographic sources. The work is presented on 73 pages and contains 13 tables and 8 figures. The list of bibliographic references includes 25 titles.

Keywords: competitive business strategy, marketing strategy, strategic analysis, competitiveness, management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ.....	6
1.1. Поняття та зміст конкурентної бізнес-стратегії.....	6
1.2. Основні різновиди конкурентних стратегій.....	17
1.3. Етапи вибору конкурентної стратегії.....	23
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГРАНД- БУД ПРЕСТИЖ».....	33
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Гранд-Буд Престиж».....	33
2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринкового позиціонування.....	40
2.3. Внутрішній аналіз конкурентних переваг ТОВ «Гранд-Буд Престиж».....	51
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ВИБОРОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЮ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ.....	60
3.1. Принципові підходи до вибору конкурентної стратегії.....	60
3.2. Вдосконалення конкурентної стратегії підприємства.....	62
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	71

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах нестабільності зовнішнього середовища та постійних змін на ринках вітчизняні підприємства дедалі частіше стикаються з потребою приймати стратегічні рішення швидко й обґрунтовано. Посилення конкуренції, зростання рівня ризиків, коливання попиту, ускладнення логістичних та фінансових процесів роблять традиційні підходи до планування недостатніми. У таких реаліях саме вибір конкурентної бізнес-стратегії та ефективне управління цим процесом стають визначальними чинниками збереження стійкості підприємства та забезпечення його розвитку.

Сучасний ринок характеризується динамікою, появою нових конкурентів, зміною поведінки споживачів і швидким оновленням технологій. Це формує ситуацію, коли конкурентні відносини не обмежуються лише боротьбою за ціну чи частку ринку, а включають якість управлінських рішень, гнучкість організації, здатність адаптуватися та створювати унікальну цінність для клієнта. Відповідно, підприємствам необхідно не тільки визначити найбільш доцільну стратегію конкуренції (лідерство за витратами, диференціація, фокусування чи їх комбінації), але й вибудувати керований механізм її формування та реалізації.

Особливе значення має саме управління процесом вибору стратегії: системний аналіз зовнішнього конкурентного середовища, оцінювання власних ресурсів і компетенцій, узгодження стратегічних пріоритетів із можливостями підприємства, а також контроль результатів і своєчасне коригування. Ускладнення конкурентної боротьби та багатовимірність інтересів учасників ринку підвищують роль управлінського потенціалу, персоналу, інтелектуального капіталу та інформаційно-комунікаційних технологій, які сьогодні безпосередньо впливають на конкурентоспроможність.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення підходів до вибору конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом, що дозволяє підприємствам підвищувати адаптивність, посилювати конкурентні переваги й забезпечувати довгострокову результативність у складних умовах сучасної економіки.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні теоретичних і прикладних аспектів вибору конкурентної бізнес-стратегії підприємства та управлінні цим процесом.

Для досягнення поставленої мети було вирішено **такі завдання:**

- розкрити поняття та зміст конкурентної бізнес-стратегії;
- охарактеризувати основні типи конкурентних стратегій;
- розглянути етапи та логіку процесу вибору конкурентної стратегії;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Гранд-Буд Престиж»;
- оцінити конкурентне середовище та визначити позиціонування підприємства на ринку;
- проаналізувати конкурентні переваги ТОВ «Гранд-Буд Престиж»;
- визначити пріоритетні стратегічні напрямки розвитку підприємства;
- узагальнити методи й інструменти реалізації конкурентної стратегії.

Об'єктом дослідження у даній кваліфікаційній роботі є система управління організацією.

Предметом дослідження є структура, функції, інструменти та процеси вибору конкурентної бізнес-стратегії та управління цим процесом у діяльності ТОВ «Гранд-Буд Престиж».

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України у сфері підприємницької діяльності, конкуренції та захисту економічної конкуренції, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів з питань конкурентних стратегій і стратегічного управління, аналітичні матеріали та статистичні дані щодо розвитку відповідного ринку, а також внутрішня звітність ТОВ «Гранд-Буд Престиж» за 2023–2025 роки, що включає фінансові, управлінські, виробничо-операційні та маркетингові показники, необхідні для аналізу конкурентного середовища, оцінювання конкурентних переваг і обґрунтування вибору конкурентної бізнес-стратегії та управління процесом її реалізації.

У процесі роботи використовувалися такі **методи дослідження**: теоретичні методи (аналіз, синтез, узагальнення) — для опрацювання наукових підходів і концепцій формування конкурентних стратегій та управління стратегічним процесом; економіко-статистичні методи — для аналізу фінансово-економічних і виробничо-операційних показників ТОВ «Гранд-Буд Престиж», а також оцінювання динаміки його конкурентоспроможності; методи порівняльного аналізу; методи стратегічного аналізу (SWOT-аналіз, аналіз конкурентного середовища) — для визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища та формування управлінських висновків щодо реалізації обраної конкурентної стратегії.

Магістерська робота викладена на 73 сторінках основного тексту і складається з вступу, трьох розділів, висновків, а також містить список використаних джерел (25 найменувань), 13 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИБОРУ КОНКУРЕНТНОЇ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЇ

1.1. Поняття та зміст конкурентної бізнес-стратегії

Глобалізація одночасно прискорює інноваційні процеси та підвищує результативність діяльності підприємств, але разом із цим посилює невизначеність зовнішнього середовища, рівень ризику й інтенсивність суперництва. Конкуренція виступає базовим механізмом функціонування ринку, а отже змушує компанії формувати й застосовувати дієві конкурентні бізнес-стратегії, щоб утримувати позиції та розвиватися [1].

Термін «конкуренція» має латинське походження (*concurro* — «зіштовхуватися, змагатися», *concurrentia* — «суперництво»). В Україні конкурентні відносини закріплені на нормативному рівні та регулюються, зокрема, Конституцією України й законами України «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції». На законодавчому рівні конкуренція розглядається як змагання між суб'єктами господарювання за переваги, що досягаються завдяки власній діяльності, при цьому жоден учасник не повинен мати можливості одноосібно визначати умови руху товарів і послуг на ринку та обмежувати вибір для інших.

Конкурентна бізнес-стратегія є однією з ключових категорій стратегічного управління та активно досліджується в науковій літературі, оскільки спирається на підходи галузевого аналізу, конкурентного аналізу й стратегічного позиціонування, а також постійно розвивається через інтеграцію нових ідей і управлінських практик. Водночас стратегія не є «чарівною таблеткою»: вона лише задає напрям і логіку дій, а результат

залежить від реалістичності вибору, якості управління та здатності організації реалізувати задумане [1].

Узагальнено конкурентну бізнес-стратегію можна визначити як модель поведінки суб'єкта конкуренції, спрямовану на формування та посилення довгострокових конкурентних переваг за наявних ресурсів і конкретних умов зовнішнього середовища. Принципово важливо, що така стратегія орієнтована не на короткостроковий ефект, а на стійку перевагу в перспективі, тому має ґрунтуватися на можливостях компанії та враховувати змінність операційного середовища, у якому вона функціонує.

На формування конкурентної стратегії підприємства впливає цілий комплекс чинників. Їхній вплив проявляється на рівні галузі та на рівні самої компанії, а співвідношення цих чинників не є сталим — воно змінюється з часом залежно від ринкової ситуації, поведінки конкурентів і внутрішніх можливостей організації. Тому під час розроблення конкурентної стратегії важливо чітко усвідомлювати базові елементи діяльності підприємства, зокрема: місію та цілі розвитку; наявні конкурентні переваги й обрані принципи конкурентної поведінки; особливості організаційної побудови та системи управління; ринки й цільові групи, на яких працює компанія; характеристики продукту (послуги); структуру та ресурсне забезпечення; виробничу (операційну) програму; організаційну культуру як фактор реалізації стратегічних рішень [2].

Для того щоб конкурентна стратегія була обґрунтованою, підприємству необхідно визначити цільовий сегмент ринку, оцінити його потенціал і ризики, а також здійснити аналіз конкурентів і умов конкурентної боротьби. Саме результати такого аналізу дозволяють виділити чинники, які найбільш суттєво впливають на зміст і спрямованість конкурентної стратегії (рис. 1.1) [3]. Узагальнення наукових підходів з цієї проблематики дає можливість представити порівняльну характеристику

еволюції конкурентних стратегій із використанням традиційних і сучасних підходів (табл. 1.1).

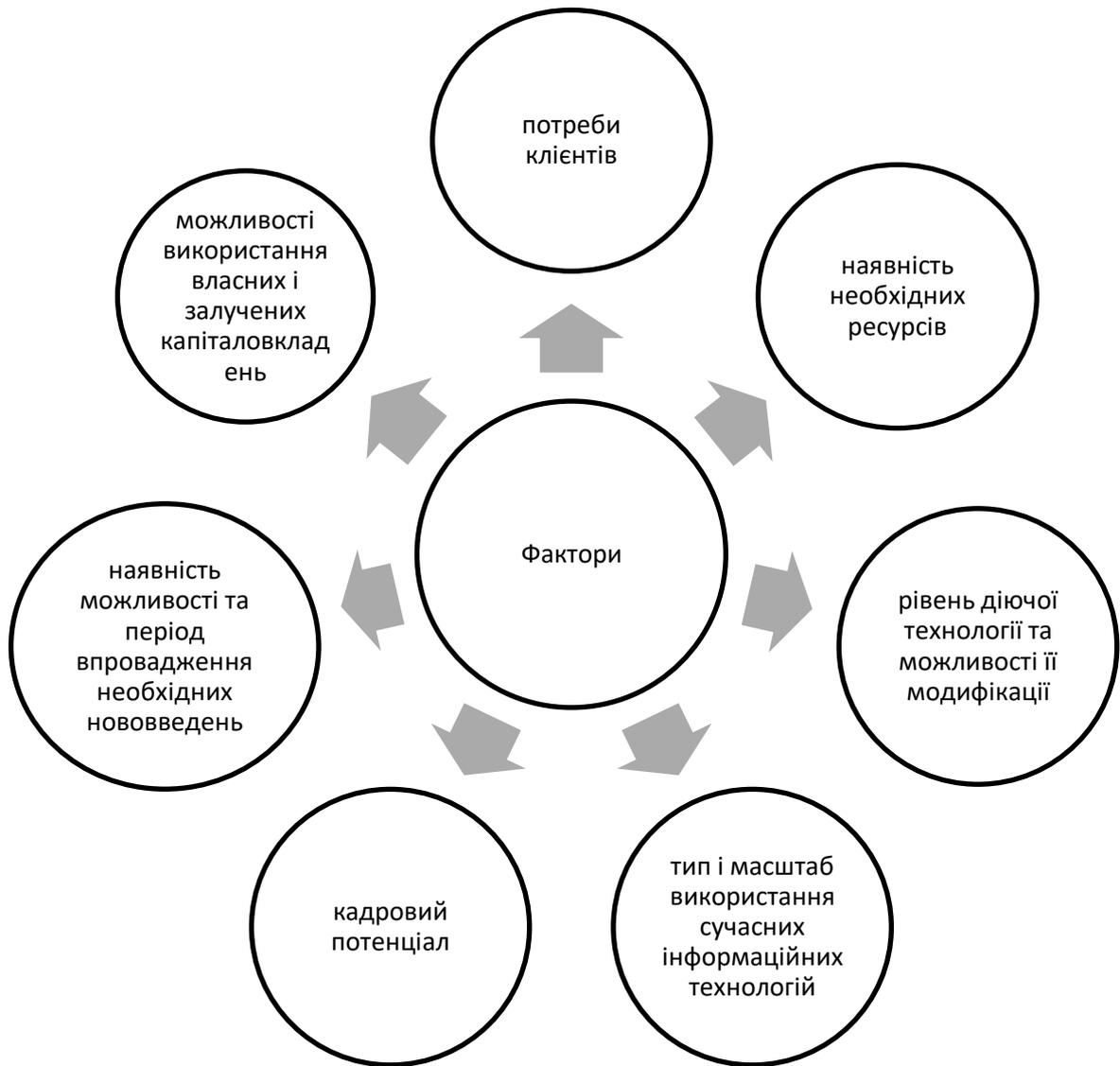


Рис. 1.1. Фактори впливу на зміст конкурентної стратегії (складено на основі [2])

Як видно з таблиці 1.1, сучасне зовнішнє середовище дедалі більше набуває рис мінливості та нестабільності, що проявляється у постійному оновленні товарів, технологій і ринків збуту. За таких умов конкуренція між компаніями стає більш інтенсивною та динамічною, а це, своєю чергою, підвищує вимоги до гнучкості управління, швидкості адаптації та здатності до інновацій.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика традиційних і сучасних підходів до
формування конкурентної стратегії

Ознака конкурентної стратегії	Традиційний підхід	Сучасний підхід
Умови формування	Відносно стабільне зовнішнє середовище	Динамічне, мінливе та нестабільне середовище
Організаційна модель підприємства	Ієрархічна, жорстко структурована	Гнучка, мережева структура
Орієнтація виробництва	Масове стандартне виробництво	Індивідуалізоване, орієнтоване на споживача
Темп технологічних змін	Помірний рівень оновлення	Висока швидкість технологічних змін
Форма конкурентної взаємодії	Конкуренція або кооперація	Гіперконкуренція та співконкуренція
Характер стратегічного процесу	Централізований, зверху вниз	Комбінований: зверху вниз і знизу вгору
Часовий горизонт стратегії	Коротко- та середньостроковий, орієнтація на випередження конкурентів	Довгостроковий, орієнтація на стратегічний розвиток
Джерело конкурентної переваги	Матеріальні та фізичні активи	Інформація, знання та інтелектуальний капітал
Домінуюча мета	Зростання вартості компанії та прибутків власників	Створення цінності для всіх стейкхолдерів
Фокус конкурентного аналізу	Позиція підприємства в галузі	Інтеграція підприємства в соціально-економічне середовище
Механізм формування компетенцій	Відтворювані професійні навички	Унікальні, важко відтворювані компетенції
Сутність конкурентної переваги	Управління витратами або диференціація	Поєднання управління витратами та диференціації

Джерело: складено автором на основі [4]

Конкурентне середовище, що формується під впливом багатовекторних інтересів учасників ринку, високої динаміки та зростання інтенсивності суперництва, потребує системного підходу до розроблення параметрів конкурентної бізнес-стратегії. У таких умовах актуальним стає використання концепції багатоточкової конкуренції, коли змагання відбувається одразу в кількох площинах (продукт, ціна, сервіс, канали збуту, технології, комунікації тощо), а не лише за одним показником.

У секторах, де ключову роль відіграють знання та інформація, конкурентна боротьба дедалі частіше доповнюється елементами співпраці між суперниками. Це проявляється у спільних проектах, партнерствах, обміні технологічними рішеннями або координації дій у межах галузевих ініціатив. Внаслідок цього з'являються підходи до формування «творчих» конкурентних стратегій, орієнтованих не лише на протистояння, а й на зміцнення спільного позиціонування в певних сегментах [5].

Огляд наукових досліджень у сфері конкурентних стратегій свідчить про посилення пошуку нових підстав для диференціації між компаніями. Водночас інтеграційні процеси можуть створювати синергійний ефект: за рахунок кооперації та узгоджених дій знижуються загальні витрати учасників ринку при збереженні або навіть нарощуванні обсягів діяльності. Це підвищує результативність і рентабельність сильніше, ніж ізольоване зростання кожного конкурента окремо [6].

Таким чином, нові характеристики конкуренції, що посилюються під впливом глобалізаційних тенденцій, вимагають, щоб конкурентна бізнес-стратегія враховувала сукупний вплив зовнішніх і внутрішніх чинників та була спрямована на забезпечення стійкого розвитку підприємства. З огляду на це конкурентну стратегію доцільно розглядати як концептуальну модель, у межах якої поєднуються аналіз факторів середовища та стратегічні заходи, спрямовані на посилення знаннєвої бази й довгострокових конкурентних переваг компанії [7] (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Концептуальна модель конкурентної стратегії (складено на основі [7])

Комплексний підхід до формування конкурентної стратегії дає змогу підтримувати стійкість конкурентних переваг і, відповідно, підвищувати результативність діяльності підприємства з урахуванням інтересів його ключових стейкхолдерів. Саме тому доцільно окремо розглянути групи чинників, які визначають зміст і логіку стратегічних рішень у сучасних умовах.

Зовнішні чинники орієнтують розробника стратегії на оцінювання рівня невизначеності середовища, темпів технологічних змін і трансформацій ринку, впливу глобалізаційних процесів, міжнародної конкуренції, а також посилення конкурентного тиску з боку країн, що

розвиваються. Важливими стають також конкурентна динаміка та явища багатоточкової (мультиринкової) конкуренції, коли боротьба ведеться на кількох ринках і в кількох вимірах одночасно. Сукупність таких факторів формує зовнішній конкурентний потенціал підприємства, який відображає його місце в ринковій системі та рівень стійкості взаємодії із зовнішніми зацікавленими сторонами (постачальниками, партнерами, клієнтами, місцевою громадою, державними інституціями). На підставі оцінки зовнішнього потенціалу доцільно визначати систему стратегічних цілей, що надалі слугуватиме основою для розвитку внутрішніх можливостей і вибору конкурентної стратегії [7].

В умовах економіки знань особливої ваги набуває аналіз внутрішніх чинників, оскільки саме вони визначають здатність підприємства створювати та утримувати конкурентні переваги. До ключових внутрішніх параметрів відносять рівень і динаміку розвитку потенціалу підприємства, організаційні знання та компетенції персоналу, а також ступінь внутрішньої невизначеності, з якою стикається організація під час ухвалення управлінських рішень. Внутрішній потенціал не є статичним — він формується та розвивається відповідно до визначених стратегічних цілей і пріоритетів.

Окремо виділяють третю групу чинників, пов'язану зі стратегічними діями, які підприємство може застосувати для посилення своєї знаннєвої бази та забезпечення безперервності стратегічного розвитку. До таких дій належать розвиток R&D та внутрішніх процесів, реалізація партнерських стратегій і спільних ініціатив, а також використання сценарних підходів до досягнення лідерства з урахуванням інтересів стейкхолдерів [1].

Ми розглядаємо конкурентну стратегію як гнучку, змінну модель ринкової поведінки підприємства, спрямовану на створення та утримання стійкої конкурентної переваги. Динамічність у цьому контексті означає не лише реакцію на зміни, а й випереджальне бачення тенденцій, тобто

здатність завчасно прогнозувати розвиток середовища та підвищувати готовність організації до майбутніх трансформацій. За умови системного вдосконалення бізнес-моделі підприємство отримує можливість ускладнити конкурентам процес імітації та зберігати перевагу, оскільки запізніла або поверхнева реакція конкурентів стає малоефективною. Такий підхід можна трактувати як стратегічну основу підтримання конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі [8].

Конкурентна стратегія зазвичай формується в межах корпоративної стратегії та залежно від умов ринку може мати різну спрямованість: активну, наступальну або оборонну. Важливо, що вона включає не лише стратегічні рішення довгострокового характеру, а й набір тактичних заходів, які застосовуються для оперативного реагування на зміни, зокрема на дії конкурентів або коливання попиту [9].

Порівняно із загальною бізнес-стратегією конкурентна стратегія є більш «прикладною»: вона конкретизує, яким саме способом підприємство буде змагатися на ринку, які елементи операційної діяльності змінюватиме, та які методи конкурентної боротьби використовуватиме. Її практична спрямованість проявляється у виборі інструментів, що підвищують довіру споживачів і демонструють додану цінність продукту чи послуги з урахуванням потреб різних сегментів.

У наукових підходах підкреслюється, що бізнес-стратегія загалом орієнтується на отримання конкурентних переваг через: адаптацію до змін у галузі та зовнішньому середовищі (економічному, політичному тощо); розроблення ефективних конкурентних дій і ринкових підходів, які забезпечують перевагу над суперниками; узгодження стратегічних ініціатив функціональних підрозділів; а також розв'язання актуальних управлінських завдань у конкретний період [10].

Для вузькоспеціалізованих компаній конкурентна стратегія часто фактично збігається з бізнес-стратегією, оскільки основні рішення

концентруються навколо одного напрямку діяльності. Комбінації способів формування та розвитку конкурентних переваг лежать в основі класифікації конкурентних стратегій. З огляду на змінність ринку й умов конкуренції підходи до їх класифікації відрізняються залежно від автора, але загалом усі стратегії групуються за ключовими визначальними характеристиками, що будуть узагальнені в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів до конкурентної стратегії підприємства за ключовими орієнтаціями

Автор	Орієнтація на зниження витрат	Орієнтація на товар	Орієнтація на частку ринку	Орієнтація на новий продукт	Орієнтація на цільовий /новий сегмент
М. Портер (1980)	Стратегія лідерства за витратами	Стратегія диференціації	Стратегія концентрації	Стратегія фокусування (спеціалізації)	
Ф. Котлер (1984)	Стратегія лідера	Стратегія наступника	Стратегія нішера	Стратегія челенджера	–
Б. Карлофф (1985)	Стратегія імітації	Стратегія ринкового експерта	Стратегія творчої сегментації	Стратегія ефективного використання НДДКР	–
М. Трісі (1985)	Стратегія виробничої досконалості	Стратегія лідерства за продуктом			Стратегія орієнтації на споживача
І. Ансофф (1989)	Стратегія проникнення на ринок	Стратегія розроблення нових товарів	Стратегія розвитку ринку	Стратегія диференціації	
А. Юданов (1997)	Віолентна стратегія	Комугантна стратегія	Патієнтна стратегія	Експлерентна стратегія	

Джерело: складено автором на основі [11]

Наведені підходи до класифікації конкурентних стратегій демонструють, що вибір стратегічної поведінки значною мірою залежить від умов попиту та ситуації на ринку. За обмеженого попиту конкуренція між компаніями, як правило, посилюється, оскільки учасники ринку змушені змагатися за клієнта та ресурси. Натомість у разі високого або

майже необмеженого попиту взаємодія виробників однотипної продукції може набувати більш партнерського або кооперативного характеру. Водночас більшість дослідників підкреслюють, що зміст будь-якої стратегії визначається передусім цілями компанії та підпорядковується їх досягненню [11].

Виходячи зі свого стратегічного становища на ринку, підприємство має визначити загальний напрям подальшого розвитку, тобто сформулювати бізнес-стратегію. Наступним кроком є конкретизація цілей, які виступають основою для розроблення конкурентної стратегії (або кількох альтернативних стратегій). Далі обрана конкурентна стратегія деталізується на функціональному рівні — через систему функціональних стратегій та управлінських рішень у межах окремих структурних підрозділів. Відповідно, логіку підпорядкування та послідовність формування стратегій доцільно представити у вигляді ієрархії застосування конкурентних стратегій на підприємстві (рис. 1.3).

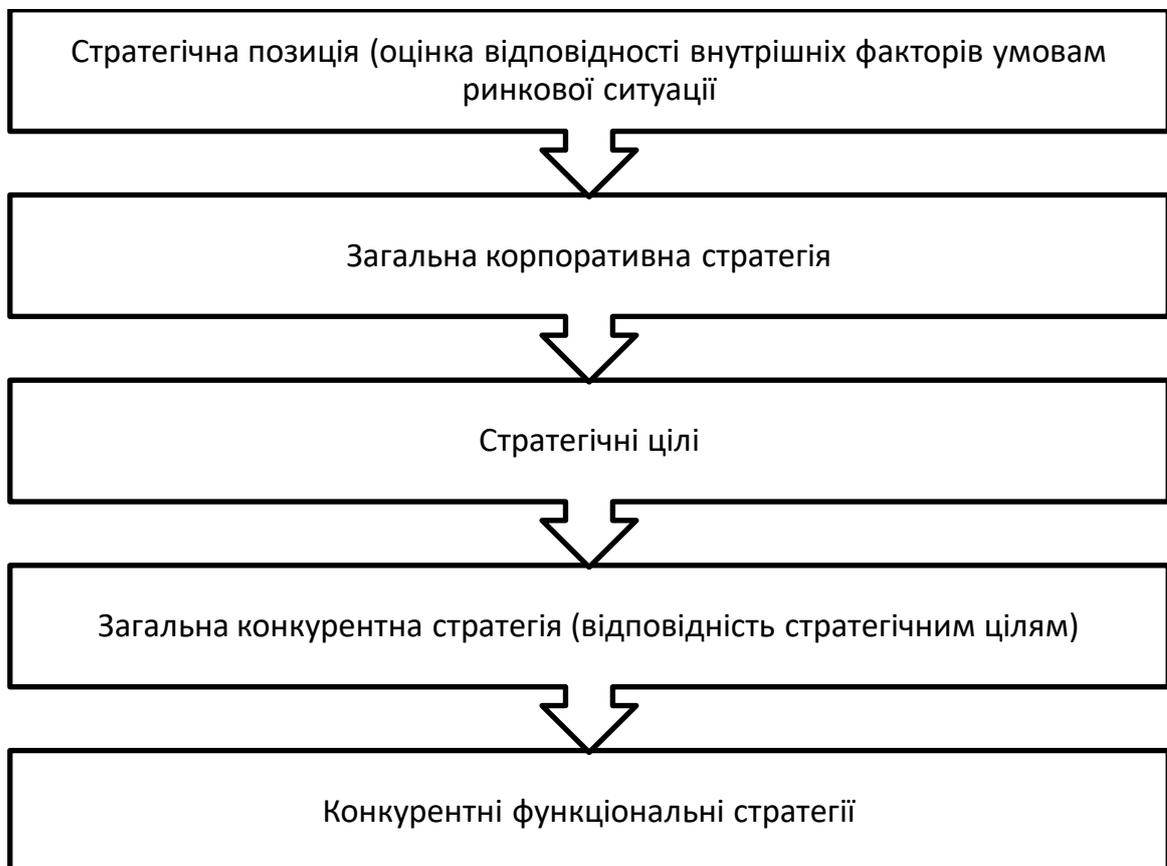


Рис. 1.3. Зв'язок конкурентної стратегії із корпоративною стратегією

З огляду на наведене, конкурентну стратегію доцільно трактувати як динамічну модель поведінки підприємства, спрямовану на досягнення та підтримання стійкої конкурентоспроможності в межах його місії. Така стратегія орієнтується на задоволення потреб споживачів і водночас має забезпечувати економічний результат у довгостроковій перспективі, підсилювати ринкові позиції та формувати позитивний імідж компанії [11].

Бізнес-стратегія, своєю чергою, розробляється на основі стратегічних цілей і задає загальний вектор розвитку. Вибір конкурентної бізнес-стратегії повинен ґрунтуватися на комплексному підході, що поєднує взаємопов'язані управлінські й маркетингові концепції та формує змістову основу для досягнення стратегічних цілей. Такий підхід дозволяє перейти від загальних орієнтирів до практичних рішень щодо конкурентної поведінки підприємства [11].

Принципи формування конкурентної стратегії підприємства можна подати так:

- комплексність — конкурентна стратегія має будуватися з урахуванням сучасної теорії стратегічного управління та стратегічного маркетингу; важливо охоплювати всі ключові чинники, зв'язки й інформацію, що впливають на поведінку компанії [1];
- послідовність — передбачає узгоджене та логічне виконання заходів, спрямованих на досягнення визначених стратегічних цілей;
- системність — компанія розглядається як цілісна система взаємопов'язаних елементів, і саме через їх взаємодію формуються конкурентні переваги;
- адресність — конкурентна стратегія має бути прямо спрямована на створення переваг, необхідних для реалізації стратегічних цілей бізнесу;
- безперервність — формування конкурентних переваг повинно бути циклічним процесом, що постійно оновлюється відповідно до

тенденцій ринку та спирається на механізми накопичення й трансляції знань;

- гнучкість — стратегія має допускати коригування залежно від змін зовнішнього середовища та умов конкуренції;
- стратегічна узгодженість — розвиток внутрішнього потенціалу підприємства має відповідати обраному стратегічному курсу, а інтереси ключових стейкхолдерів необхідно узгоджувати між собою;
- стратегічний контроль потенціалу — у стратегії мають бути закладені показники та критерії, що дають змогу відстежувати просування до стратегічних цілей і коригувати управлінські рішення;
- підтримка внутрішньої конкурентоспроможності — передбачає запуск інноваційних процесів, розвиток сервісів і управлінських інструментів (моніторинг, ціноутворення, комунікації), а також інтеграцію знань у систему управління;
- пріоритетність — концентрація ресурсів і управлінської уваги на напрямках, які дають найбільший ефект для формування стійких переваг [11].

Отже, конкурентна бізнес-стратегія передбачає постановку та реалізацію ефективних стратегічних завдань, спрямованих на формування і закріплення конкурентних переваг, що забезпечують підприємству стабільні позиції та розвиток у довгостроковій перспективі.

1.2. Основні різновиди конкурентних стратегій

Сучасне бізнес-середовище характеризується високою інтенсивністю конкуренції, швидкими змінами в запитах споживачів і постійним технологічним оновленням. За таких умов вибір конкурентної стратегії стає одним із ключових управлінських рішень, від якого залежить здатність підприємства утримувати позиції та розвиватися. Компанія має

співвідносити стратегічний вибір зі своїми ресурсами, компетенціями та умовами ринку, на якому вона працює, аби сформувати реальну, а не декларативну конкурентоспроможність.

Аналіз основних типів конкурентних стратегій показує, що більшість підходів є універсальними за логікою, однак потребують адаптації залежно від галузі, масштабу компанії та ринкової ситуації. Класифікувати конкурентні стратегії можна за різними ознаками: за цільовою орієнтацією підприємства, за способом формування конкурентної переваги або за ресурсною базою, яка є в розпорядженні компанії.

Поширеним інструментом посилення конкурентних позицій є стратегія партнерства та стратегічних альянсів. Співпраця з іншими компаніями дає змогу отримати доступ до додаткових ресурсів, технологій, управлінських компетенцій і нових ринків. Партнерські відносини сприяють розподілу ризиків і витрат, а також дозволяють об'єднати сильні сторони учасників для досягнення спільних стратегічних цілей. Водночас ефективність таких стратегій залежить від рівня узгодженості інтересів, прозорості взаємодії та якості комунікації між партнерами.

Окреме місце займає стратегія міжнародної експансії, яка набуває особливого значення в умовах глобалізації. Вихід на зовнішні ринки дає можливість розширити збут, збільшити обсяги реалізації та зменшити залежність від внутрішнього попиту. Реалізація цієї стратегії можлива через експортні операції, ліцензування, франчайзинг, створення спільних підприємств або інші форми міжнародної присутності. Разом із тим міжнародна експансія пов'язана з додатковими ризиками, зокрема культурними відмінностями, політичною нестабільністю та особливостями правового регулювання.

Ще одним поширеним підходом є стратегія інтеграції, яка може мати горизонтальний або вертикальний характер. Горизонтальна інтеграція спрямована на об'єднання або координацію діяльності з компаніями тієї

самої галузі з метою зміцнення ринкових позицій і зменшення конкурентного тиску. Вертикальна інтеграція передбачає контроль над окремими етапами ланцюга створення цінності — постачанням, виробництвом або збутом. Такий підхід дозволяє підвищити керованість процесів, скоротити витрати та знизити залежність від зовнішніх контрагентів.

Важливу роль у конкурентній боротьбі відіграє стратегія стратегічної ідентифікації, що полягає у формуванні чітких і впізнаваних ознак компанії або її продукту. Це можуть бути унікальний дизайн, особливі функціональні характеристики, сервісна складова або специфічні комунікаційні рішення. Завдяки цьому споживачам легше ідентифікувати бренд, що сприяє формуванню довіри та лояльності. Разом із тим реалізація такої стратегії потребує інвестицій у розробку та маркетингову підтримку.

Класичним інструментом забезпечення конкурентних переваг є стратегія лідерства за витратами. Вона спрямована на досягнення нижчої собівартості порівняно з конкурентами за рахунок оптимізації процесів, підвищення продуктивності, використання сучасних технологій, ефективного управління закупівлями та логістикою. Це дозволяє або встановлювати більш привабливі ціни, або отримувати вищу маржинальність. Перевагою такого підходу є можливість залучення ціново чутливих споживачів і розширення ринкової частки, однак надмірна орієнтація на економію може негативно позначитися на якості та рівні сервісу [12].

Іншим базовим типом конкурентної поведінки є стратегія диференціації, яка полягає у створенні унікальної ціннісної пропозиції. Відмінність від конкурентів може досягатися за рахунок якості, дизайну, технологічних рішень, бренду або клієнтського досвіду. Компанії, що обирають цей шлях, зазвичай активно інвестують у дослідження і розробки, інновації та маркетингові комунікації. Перевагою диференціації є

можливість встановлювати вищі ціни, проте вона вимагає значних ресурсів і високої ефективності управління [13].

Нарешті, стратегія фокусування передбачає концентрацію діяльності на окремому сегменті ринку або вузькій ніші. У межах цього підходу підприємство глибоко вивчає потреби конкретної групи споживачів і формує пропозицію, максимально адаптовану до їх очікувань. Фокусування може поєднувати елементи зниження витрат або диференціації, але його основною перевагою є зменшення рівня конкуренції та підвищення лояльності клієнтів. Водночас обмеженість сегмента створює ризики для масштабування та довгострокового зростання.

Таблиця 1.3

Типи конкурентних стратегій

Тип конкурентної стратегії	Суть підходу	Сильні сторони	Обмеження / ризики
Стратегія інноваційного розвитку	Системне впровадження нових продуктів, технологій, процесів або бізнес-моделей для випередження конкурентів.	Формує важко копійовані переваги, підвищує адаптивність, може створювати нові ніші.	Високі витрати й невизначений результат, ризик помилок у виборі напрямів.
Стратегія вертикальної/горизонтальної інтеграції	Розширення контролю над ланцюгом створення цінності: постачання, виробництво, збут або об'єднання з гравцями тієї ж галузі.	Ефект масштабу, стабільність поставок/каналів збуту, зниження транзакційних витрат.	Складність інтеграції, великі вкладення, ризик управлінських і культурних конфліктів.

Продовження табл. 1.3

Стратегія фокусування на ніші	Концентрація ресурсів на вузькому сегменті з максимальною адаптацією пропозиції під потреби конкретної групи клієнтів.	Вища лояльність, точніше позиціонування, менше прямої конкуренції в ніші.	Обмежене масштабування, залежність від стану сегмента, ризик втрати ширших можливостей.
Стратегія лідерства за витратами	Досягнення нижчої собівартості завдяки оптимізації процесів, стандартизації, ефективній логістиці та закупівлям.	Цінова привабливість, стійкість у періоди падіння попиту, можливість швидко нарощувати частку ринку.	Тиск на маржу, ризик «економії на якості», вразливість до технологічних змін у конкурентів.
Стратегія диференціації цінності	Створення унікальної пропозиції через якість, дизайн, сервіс, бренд, функціонал або клієнтський досвід.	Можливість преміальної ціни, сильний бренд, менша чутливість клієнтів до ціни.	Потреба у постійних інвестиціях у розвиток і маркетинг, ризик швидкого копіювання ідей.
Стратегія міжнародної експансії	Вихід на зовнішні ринки через експорт, партнерства, франчайзинг, спільні підприємства тощо.	Диверсифікація ризиків, розширення збуту, доступ до нових клієнтів і ресурсів.	Регуляторні й культурні бар'єри, складність управління, валютні та політичні ризики.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, до найпоширеніших типів конкурентних стратегій належать зниження витрат, диференціація, фокусування, лідерство на ринку, стратегічна ідентифікація, інтеграція, міжнародна експансія,

партнерські підходи та інноваційна орієнтація. Кожен із цих напрямів має власну логіку формування конкурентних переваг, а також характерні переваги й обмеження. Тому вибір стратегії не може бути універсальним: він визначається специфікою ринку, позицією компанії, її ресурсами, компетенціями та управлінськими можливостями. Успішність стратегічного вибору значною мірою залежить від якості аналізу конкурентного середовища, потреб споживачів і реальних можливостей підприємства щодо реалізації обраного підходу.

З урахуванням швидких технологічних змін і трансформації споживчих уподобань підприємства мають регулярно переоцінювати актуальність власної конкурентної поведінки, генерувати нові рішення та адаптуватися до ринкових зрушень. Саме здатність до гнучких коригувань і стратегічного оновлення дозволяє підтримувати конкурентоспроможність і посилювати позиції в галузі. Відповідно, конкурентна стратегія має розглядатися не як разово визначений документ, а як керований процес безперервного уточнення та вдосконалення [14].

Конкуренція є складною системою взаємодії багатьох учасників, у межах якої кожна компанія вимушена вибудовувати власну траєкторію розвитку. Відповідність обраної стратегії внутрішнім можливостям підприємства та зовнішнім умовам є одним із вирішальних чинників його майбутнього на ринку. Ефективна стратегія впливає не лише на фінансові результати, а й на ділову репутацію, імідж, рівень довіри споживачів і довгострокову стійкість у конкурентній боротьбі.

Важливо, щоб підприємства не обмежувалися вибором стратегічного напрямку, а забезпечували постійний перегляд і адаптацію стратегічних рішень. Це передбачає систематичний моніторинг ринкових тенденцій, аналіз поведінки конкурентів, оцінювання змін у запитах споживачів і своєчасне коригування інструментів реалізації стратегії. Наявність

ефективної системи управління, здатної оперативно реагувати на зміни, суттєво підвищує результативність стратегічної реалізації.

Окрему роль у впровадженні конкурентних стратегій відіграє персонал, адже саме працівники забезпечують виконання стратегічних ініціатив на практиці. Тому підвищення кваліфікації, розвиток командної взаємодії, формування мотиваційних механізмів і підтримка організаційної культури, орієнтованої на результат, безпосередньо впливають на успіх реалізації конкурентної стратегії.

1.3. Етапи вибору конкурентної стратегії

Основною метою оцінювання конкурентоспроможності підприємства є виявлення та закріплення стійких конкурентних переваг. У науковій літературі найчастіше виокремлюють два базові шляхи їх формування: по-перше, забезпечення привабливішої для споживача ціни за рахунок нижчих витрат; по-друге, створення вищої споживчої цінності через якість і відмінність пропозиції. Перевага за якістю може підсилюватися різними інструментами, зокрема: підвищенням рівня сервісу та клієнтського супроводу; формуванням сильного бренду і стабільної репутації; упровадженням інновацій у продукті, процесах або бізнес-моделі; підвищенням доступності для клієнтів (зручність місця/каналів, швидкість отримання послуги, логістика).

Зазначені підходи підкреслюють потребу в застосуванні методів стратегічного конкурентного аналізу, які дозволяють не лише «зафіксувати» рівень конкурентоспроможності, а й пояснити джерела переваг і можливості їх розвитку. Формуючи такі методики оцінювання, доцільно спиратися на теоретичні напрацювання, але одночасно враховувати специфіку ринку та фактори, що реально впливають на поведінку учасників. Однією з найбільш уживаних аналітичних рамок у цьому контексті є модель п'яти

конкурентних сил М. Портера, яка дає змогу комплексно описати структуру галузевої конкуренції.

Оцінювання конкурентного середовища за цією моделлю передбачає аналіз інтенсивності суперництва між наявними гравцями, визначення потенційних загроз з боку нових учасників, оцінку тиску товарів-замінників, а також вивчення переговорної сили постачальників і покупців, що формують ринкову динаміку. Отримані результати мають прикладне значення, зокрема для обґрунтування цінового позиціонування та вибору інструментів конкурентної боротьби.

Проведення системного конкурентного аналізу на етапі формування конкурентної стратегії дає можливість:

- оцінити загальну привабливість ринку;
- визначити бар'єри входу та виходу;
- описати актуальний стан конкурентного поля;
- встановити рівень інтенсивності конкуренції;
- проаналізувати підходи та поведінкові моделі ключових конкурентів.

Це створює основу для більш обґрунтованого стратегічного вибору та підвищує якість управління процесом розроблення і реалізації конкурентної бізнес-стратегії.

Чітке визначення конкурентної позиції підприємства є критично важливим, оскільки обрана стратегія має спиратися на сильні сторони організації, підтримувати її зростання та одночасно зменшувати негативний вплив зовнішніх викликів. Виявлені ринкові можливості доцільно використовувати як інструмент нейтралізації слабких місць і загроз, спрямовуючи діяльність підприємства в більш продуктивний і керований напрям.

Усі процедури аналізу та планування ресурсів повинні зводитися до визначення ключових факторів успіху та встановлення їх пріоритетності. Саме від цього залежить узгодженість бізнес-стратегії й конкурентної

стратегії, а також ефективність управління процесом їх реалізації. Водночас важливо враховувати, що конкурентна позиція компанії не є сталою: це тимчасовий результат взаємодії ринку, дій конкурентів і внутрішніх можливостей підприємства. Тому вона потребує регулярної переоцінки з урахуванням змін у зовнішньому середовищі. У різних стратегіях «вага» окремих факторів успіху може суттєво змінюватися, що робить необхідним гнучкий підхід до їх вибору та оцінювання.

Для формування інноваційної основи, яка реально відрізняє компанію від конкурентів, потрібне використання різних джерел інформації. До них можуть належати офіційна статистика, внутрішні дані підприємства, галузеві бенчмарки, фінансова звітність, публічні матеріали конкурентів (зокрема прес-релізи), а також порівняльний аналіз характеристик їхніх продуктів і ринкових пропозицій. При цьому варто враховувати обмеження інформаційної бази: жодне джерело саме по собі не гарантує повної точності чи об'єктивності. Через це конкурентний аналіз часто має ймовірнісний характер і нерідко спирається на припущення та гіпотези, а не на абсолютно верифіковані висновки. Саме така специфіка пояснює, чому конкурентна аналітика розвивається як окремий напрям, де важливими є не лише формальні методики, а й правильне тлумачення даних та їх критична перевірка [15].

Окремої уваги потребує обробка інформації про цільову аудиторію, яка формує попит на продукт або послугу. Не менш значущим є вивчення торгових партнерів і умов співпраці, адже вони можуть помітно впливати на витрати, швидкість обігу ресурсів і кінцеву ціну. Зокрема, аналіз фінансових інструментів (банківські продукти, кредитні лінії, альтернативні джерела фінансування) допомагає знаходити можливості оптимізації витрат. Для підвищення об'єктивності аналітичних висновків доцільно порівнювати дані, отримані від партнерів або з внутрішніх джерел, із показниками конкурентів і загальноринковими тенденціями.

Стратегічний аналіз доцільно зосереджувати на визначенні привабливості ринку, оцінюванні конкурентної позиції підприємства та обґрунтуванні напрямів формування конкурентних стратегій із використанням відповідних аналітичних інструментів, зокрема оцінки виробничого балансу. Такий підхід дає змогу підприємству своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, прогнозувати можливі сценарії розвитку та оцінювати результативність обраних стратегічних рішень через аналіз показників використання активів, визначення економічних зон діяльності та рівня стратегічної безпеки.

Результатом проведення стратегічного аналізу виступає звіт про конкурентоспроможність підприємства, який має комплексний характер і відображає ключові висновки щодо стану та перспектив конкурентної боротьби. Незалежно від форми подання, такий звіт повинен містити систематизовану й аналітично значущу інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень. Доцільно розглянути основні етапи стратегічного аналізу конкурентних сил, спираючись на концепцію п'яти сил конкуренції М. Портера.

Перший етап передбачає узагальнену оцінку рівня конкуренції в галузі з урахуванням тиску з боку наявних конкурентів. Аналіз здійснюється з урахуванням територіальних особливостей ринку, оскільки інтенсивність конкуренції може суттєво відрізнятись залежно від регіону або сегмента. Для компаній, що функціонують у кількох локаціях, вирішальним є саме галузевий контекст, у межах якого формується їх конкурентна позиція. Така оцінка дозволяє визначити потенціал отримання прибутку та рівень конкурентного напруження.

Наступним етапом є аналіз загрози входу нових конкурентів на ринок. Важливо оцінити перспективи розвитку продукту або послуги та ймовірність появи нових учасників, які можуть посилити конкурентний тиск. Значний вплив на цей процес має стадія життєвого циклу продукту:

інноваційні або щойно запуснені рішення зазвичай привертають підвищену увагу конкурентів у короткостроковій перспективі. Це створює потребу у своєчасному коригуванні стратегічних орієнтирів як для наявного асортименту, так і для нових продуктів, спрямованих на різні групи споживачів. На рис. 1.4 схематично зображені етапи вибору стратегії.

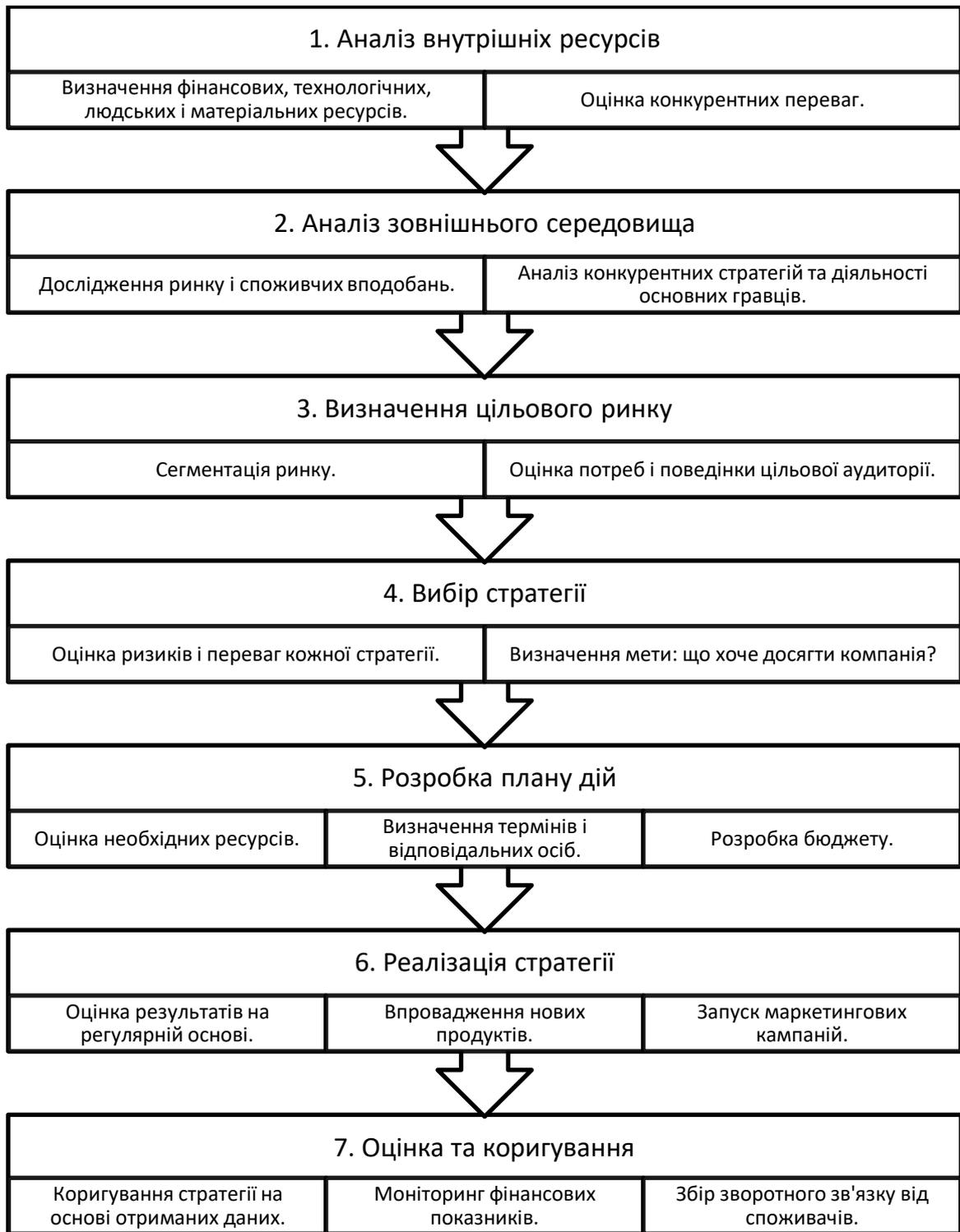


Рис. 1.4. Етапи вибору стратегії

Вагомим елементом конкурентного середовища є переговорна сила постачальників. Рівень цін, умови поставок, стабільність та доступ до унікальних ресурсів здатні суттєво впливати на витрати підприємства і, відповідно, на його конкурентні можливості. Тому доцільно оцінювати не лише кількість доступних постачальників і рівень конкуренції між ними, а й їх здатність пропонувати вигідні умови, надійні поставки та специфічні ресурси, які складно замінити. Наявність ексклюзивних матеріалів або компонентів може перетворюватися на джерело доданої цінності та забезпечувати стабільні доходи. У таких умовах формування унікальних конкурентних переваг стає необхідною передумовою для створення більш рентабельної й ефективної ринкової пропозиції.

Не менш важливою є оцінка переговорної сили покупців. Аналіз цільової аудиторії передбачає визначення місткості ринку, характеристик потенційних клієнтів, їх платоспроможності, потреб і чутливості до ціни. Отримана інформація дозволяє точніше вибудовувати політику ціноутворення, визначати можливості диверсифікації продуктового портфеля та формувати обґрунтовані маркетингові рішення, орієнтовані на конкретні сегменти [16].

Суттєвим викликом для підприємств, особливо тих, що працюють з новими рішеннями, є загроза товарів-замінників. У межах конкурентного аналізу доцільно оцінювати, наскільки швидко конкуренти здатні запропонувати альтернативні продукти з подібними або кращими характеристиками, а також які технологічні та виробничі можливості вони мають для такого переходу. Така оцінка корисна не лише для визначення ризиків, але й як джерело управлінських висновків щодо напрямів удосконалення власної пропозиції.

Для глибшого розуміння підходів до стратегічного аналізу конкурентоспроможності доцільно розглянути методологію його проведення більш детально. Застосування такої методології дозволяє

оцінити довгострокові перспективи конкурентоспроможності та обґрунтувати вибір конкурентної стратегії на основі наявних даних.

Оцінка операційного масштабу дає змогу визначити потенціал розвитку виробництва з урахуванням можливостей масштабування. У контексті географічної конкуренції важливо аналізувати здатність підприємства ефективно конкурувати на різних рівнях — локальному, регіональному, національному або міжнародному. При цьому оцінювання має враховувати не лише внутрішню спроможність підприємства задовольняти попит, а й перспективи потреби в продукті чи послугі в інших регіонах або на зовнішніх ринках. Завершальним етапом стратегічного аналізу доцільно вважати узагальнення результатів у межах стратегічного планування — з формуванням висновків щодо поточної позиції підприємства, перспектив та управлінських рішень для реалізації обраної конкурентної стратегії.

Стратегічний намір є важливим компонентом стратегічного планування, оскільки передбачає оцінку того, наскільки ймовірно, що компанія зможе взяти на себе ініціативу або зайняти домінуючу позицію на ринку. Для цього необхідно провести порівняння між компанією та її основними конкурентами. Стратегії лідерства, орієнтовані на інновації, часто передбачають створення нових продуктів чи послуг, які виводять компанію на нові ринки. У той же час, стратегії утримання, зазвичай орієнтовані на імітацію стратегій лідерів ринку, дозволяють компанії зберегти конкурентні позиції, орієнтуючись на вдосконалення наявних продуктів або послуг.

У деяких випадках можливе поєднання кількох стратегічних підходів, що дозволяє компанії адаптуватися до змінних ринкових умов. Наприклад, підприємство може спочатку застосувати стратегію лідерства для завоювання ринку, а потім переключити свою увагу на стратегію утримання після того, як ринок стабілізується і досягає зрілості. Така гнучкість є

необхідною для успішного адаптування до конкурентних змін і досягнення довгострокового успіху.

Для ефективного орієнтування на ринку компанії повинні встановити чіткі цілі, що базуються на їхніх ресурсах і на стратегічному аналізі конкурентних сил. Якщо підприємство має достатні ресурси, воно може вибрати агресивну стратегію розширення, що передбачає значні інвестиції в маркетинг та рекламу з метою швидкого захоплення більшої частки ринку. Такі стратегії можуть бути ефективними, якщо компанія готова розподіляти витрати на кілька років і здійснювати значні вкладення на ранніх етапах розвитку. У ситуаціях, коли ресурси обмежені, компанія може зосередитися на збереженні своїх позицій на ринку, запобігаючи проникненню нових конкурентів. Це дозволяє зберігати стабільність і уникати ризиків, пов'язаних із швидкими змінами.

У разі зниження життєвого циклу продукту або послуги, коли вони вже не приносять значного прибутку, важливо розробити стратегії, спрямовані на мінімізацію їхнього негативного впливу на загальний ринок. Такі стратегії можуть включати виведення продукту з ринку або зменшення витрат на його виробництво, одночасно зберігаючи деяку ринкову присутність.

При виборі стратегічного підходу, особливо щодо ринкових позицій, компанія має врахувати необхідність агресивних дій для витіснення слабших конкурентів. Для цього підприємству потрібно виявити конкурентів, які не мають достатніх ресурсів або конкурентних переваг, і розробити тактику для зниження їхнього впливу на ринок. У той же час варто розглянути оборонні стратегії для захисту від маніпуляцій конкурентів, які можуть використовувати недобросовісні методи. Комбінація наступальних і оборонних стратегій дозволяє підприємству швидше отримати перевагу та стабільність у конкурентному середовищі.

Конкурентні стратегії ґрунтуються на ключових аспектах, які дозволяють компаніям досягати стабільної конкурентоспроможності та ефективно управляти своєю діяльністю в умовах високої конкуренції. Одним із таких аспектів є стратегія зниження витрат. Базуючись на цій стратегії, підприємства прагнуть досягти зниження своїх витрат на виробництво і постачання продуктів, що дозволяє пропонувати конкурентоспроможні ціни та покращити маржинальність. Це може бути досягнуто через оптимізацію операцій, автоматизацію процесів та ефективне управління ланцюгами постачання.

Іншим важливим напрямом є диверсифікація продуктового портфеля, що дозволяє компанії знизити ризики, пов'язані з залежністю від одного товару або ринку, і розширити можливості для отримання доходу. Це дозволяє підприємству бути більш стійким до змін у попиті або коливаннях ринку, водночас пропонуючи споживачам різноманітні рішення, що задовольняють їхні потреби.

Крім того, важливо розглядати стратегію звуження спеціалізації на конкретних сегментах або проектах. Цей підхід дозволяє бізнесу сфокусуватися на вузькоспеціалізованих ринках, де він може максимально ефективно конкурувати, орієнтуючись на потреби конкретної цільової аудиторії.

Одним із ключових факторів є оцінка відносин з постачальниками та покупцями. Важливо визначити потенціал партнерських відносин як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. Така оцінка допомагає розробити стратегії взаємодії, визначити оптимальні моделі ціноутворення та логістичні стратегії, що дозволяють підвищити ефективність операцій і знизити витрати.

Ще одним важливим аспектом є рівень виробничих витрат. Порівняння витрат компанії з витратами конкурентів дозволяє визначити можливості для зниження цін і підвищення конкурентоспроможності. Це

дає змогу знизити витрати і впроваджувати цінові стратегії, що роблять компанію більш привабливою для споживачів, особливо в умовах сильної цінової конкуренції.

Якість продукції та унікальні характеристики продуктів є важливими для забезпечення конкурентних переваг. Компанії, які можуть запропонувати унікальні характеристики своїх товарів або послуг, зменшують залежність від цінової конкуренції, зосереджуючи увагу на якості, інноваціях і клієнтському досвіді. Це дозволяє уникнути цінових воєн і підвищити лояльність споживачів.

Внутрішня цінова політика також є важливою складовою конкурентної стратегії. Компанії повинні ретельно аналізувати ринкові ціни, прогнозувати зміни в попиті та коригувати свою цінову політику залежно від змін конкурентного середовища. Стратегії можуть варіюватися від зниження загального рівня цін до підтримки стабільних цінових меж, що дозволяє створювати ясні умови для споживачів і забезпечити їхню лояльність.

Загалом, комплексна оцінка цих стратегічних аспектів дозволяє підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність і досягти стійкого зростання на відповідних ринках, адаптуючи стратегії до вимог часу і змінюваних умов зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОВ «ГРАНД-БУД ПРЕСТИЖ»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Гранд-Буд Престиж»

ТОВ «Гранд-Буд Престиж» було засновано в 1996 році як товариство з обмеженою відповідальністю, що діє відповідно до законодавства України. Підприємство є суб'єктом підприємницької діяльності, основною метою якого є отримання прибутку через здійснення різних видів господарської діяльності. Всі аспекти діяльності компанії регулюються Статутом, Засновницьким договором та Законом України «Про підприємництво».

Місія компанії ТОВ «Гранд-Буд Престиж» полягає в сприянні економічному розвитку України через задоволення потреб різних галузей економіки продукцією підприємства, що включає будівельні матеріали та будівельно-монтажні послуги. Компанія прагне забезпечити високий рівень якості своїх виробів та послуг, що дозволяє створювати конкурентоспроможні рішення для різноманітних замовників, включаючи підприємства промисловості та соціальні об'єкти [17].

Основними напрямками діяльності ТОВ «Гранд-Буд Престиж» є:

1. Виробництво та фасування будівельних матеріалів, що включає як основні, так і допоміжні матеріали для будівельної галузі.
2. Здійснення загальнобудівельних робіт, зокрема монтаж несучих і огорожувальних конструкцій для будівель та споруд.
3. Проведення будівельно-монтажних робіт на підприємствах різних секторів економіки України, а також на об'єктах соціальної інфраструктури, що включає ремонт основного і допоміжного обладнання.

Компанія активно працює на ринку України, де її діяльність сприяє розвитку будівельної галузі, а також бере участь у різних масштабних проектах, що відповідають сучасним вимогам до якості та технічних стандартів.

Виробництво високоякісної продукції та сильні конкурентні позиції ТОВ «Гранд-Буд Престиж» на ринку забезпечуються завдяки лінійно-функціональній структурі управління (рис. 2.1), яка має певні переваги та недоліки. Однією з основних переваг цієї організаційної структури є чіткість взаємодії підрозділів, що дозволяє забезпечити ефективну роботу на всіх рівнях. Кожен підрозділ має чітко визначену сферу відповідальності, що сприяє узгодженості дій та швидкому вирішенню завдань. Також важливим є принцип єдиноначальності: керівник підприємства бере на себе загальне управління та контролює основні напрямки діяльності, що дозволяє оперативно приймати рішення та реалізовувати плани. Крім того, в організаційній структурі чітко розмежовано відповідальність, що забезпечує кожному співробітнику і підрозділу чітке розуміння своїх обов'язків. Ця система дозволяє оперативно реагувати на вказівки керівництва, що підвищує ефективність виконання завдань.

Однак є й певні недоліки цієї структури. Одним із них є відсутність підрозділів або ланок, що займаються розробкою спільної стратегії роботи. Керівники на різних рівнях переважно зосереджені на вирішенні поточних оперативних проблем, а не стратегічних питань, що обмежує можливості для довгострокового планування. Це також створює передумови до перекладання відповідальності між підрозділами, що може призводити до затримок і проблем у вирішенні міжвідомчих питань, що потребують координації. Крім того, така структура не завжди є гнучкою та швидко реагує на зміни зовнішнього середовища.

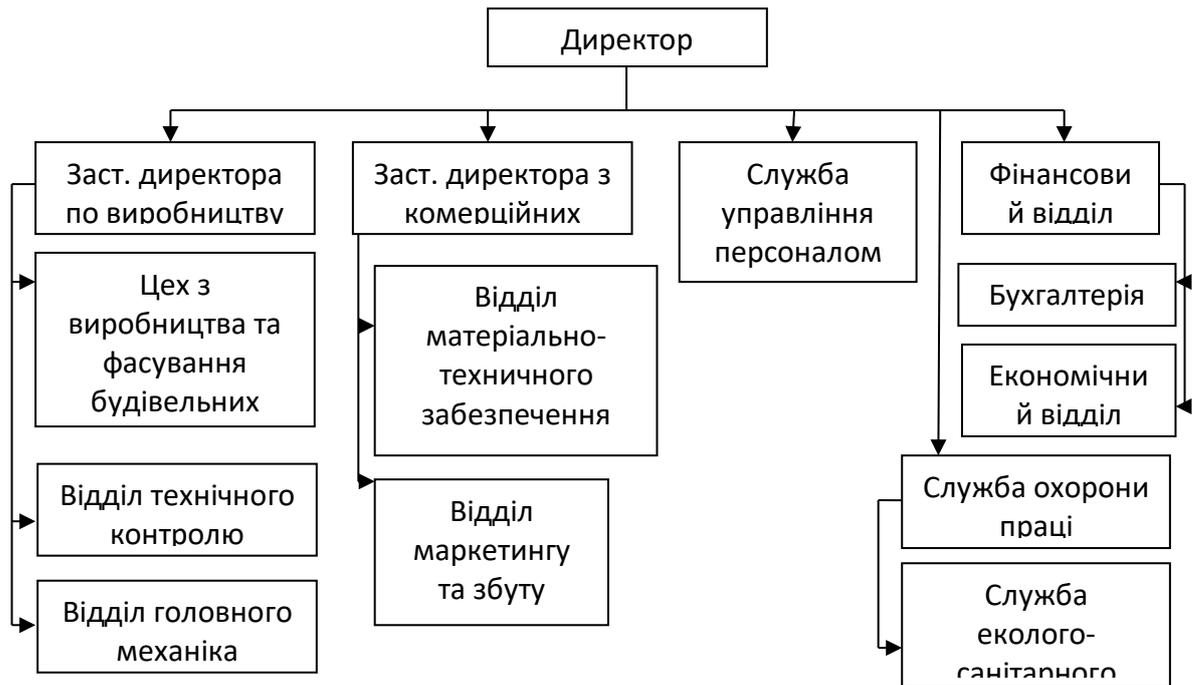


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Гранд-Буд Престиж»

Управління ТОВ «Гранд-Буд Престиж» здійснюється директором, який є одноосібним керівником підприємства. Директор підзвітний Зборам Учасників та організовує виконання їхніх рішень. Він має повноваження вирішувати всі питання діяльності Товариства, за винятком тих, що відносяться до виключної компетенції зборів Учасників. Контроль за діяльністю виконавчого органу здійснюється Ревізійною комісією, склад якої формується з учасників Товариства або за допомогою зовнішньої аудиторської служби. Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності підприємства, приймаються директором та заступником директора за участю представників трудового колективу і відображаються в колективному договорі. Колективний договір регулює також питання охорони праці, трудових і виробничих відносин у компанії.

Ця структура управління дозволяє забезпечити чітке керівництво підприємством, але водночас вона вимагає вдосконалення для підвищення

гнучкості і ефективності в умовах постійно змінюваного зовнішнього середовища.

Проведемо ретроспективний аналіз основних показників діяльності підприємства за 2023-2025 роки. Групування показників фінансово-господарської діяльності підприємства з метою попередньої оцінки його фінансового стану наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ТОВ
«Гранд-Буд Престиж»

Показник	2023	2024	2025	Відхилення (+;-) 2025 від:		2025 у % до	
				2023	2024	2023	2024
1. Капітал (станом на кінець періоду) тис.грн.	30700	36200	40824	10124	4624	33,0	12,8
1.1 Власний капітал:	29450	34579	40457	11007	5878	37,4	17,0
- у тому числі: власний оборотний капітал	19126	24168	30276	11150	6108	58,3	25,3
Нерозподілений прибуток або непокриті збитки	28950	34079	39957	11007	5878	38,0	17,2
1.2 Позиковий капітал	1250	1621	367	-883	-1254	-70,6	-77,4
- у тому числі: поточні зобов'язання за розрахунками	1130	274	264	-866	-10	-76,6	-3,6
2. Ресурси							
2.1 Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	13217	14094	14612	1395	518	10,6	3,7
2.2. Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	20376	25789	30643	10267	4854	50,4	18,8
- у тому числі: запасів	9458	11526	11624	2166	98	22,9	0,9

Продовження табл. 2.1

2.3 Середньооблікова чисельність працівників, чол.	55	60	63	8	3	14,5	5,0
2.4. Фонд оплати праці, тис.грн.	2165	2606	2994	829	387	38,3	14,9
3. Економічні показники							
3.1. Виручка від реалізації продукції, тис.грн.	34974	35846	53242	18268	17396	52,2	48,5
3.2. Витрати: - сума, тис.грн.	31225	32679	48567	17342	15888	55,5	48,6
- витрати на 1 грн. виручки від реалізації	0,89	0,91	0,91	0,02	0,00	2,2	0,1
3.3 Прибуток (збиток), тис.грн.: - від операційної діяльності;	5369	3280	4974	-395	1694	-7,4	51,6
- від звичайної діяльності;	7508	5128	5878	-1630	750	-21,7	14,6
3.4 Фондовіддача, грн.	1,72	1,39	1,74	0,02	0,35	1,2	25,0

Джерело: складено автором на основі [17]

Зазначимо, що протягом аналізованого періоду простежується тенденція до зростання реалізації продукції підприємства, про що свідчить динаміка виручки від реалізації (рис. 2.2). За останні два роки вартісний обсяг реалізації зріс на 18268 тис.грн. (52,2%) порівняно з 2023 роком. Зростання вартості реалізованої продукції протягом 2025 року становило 17396 тис.грн. (або 48,5%). Таке зростання пов'язане, головним чином, зі збільшенням фізичного обсягу реалізації продукції та собівартості продукції підприємства. Протягом 2023-2025 років виробнича собівартість реалізованої продукції зросла на 69,5%, а за 2015 рік на 52,8 % і становила 46040 тис.грн.

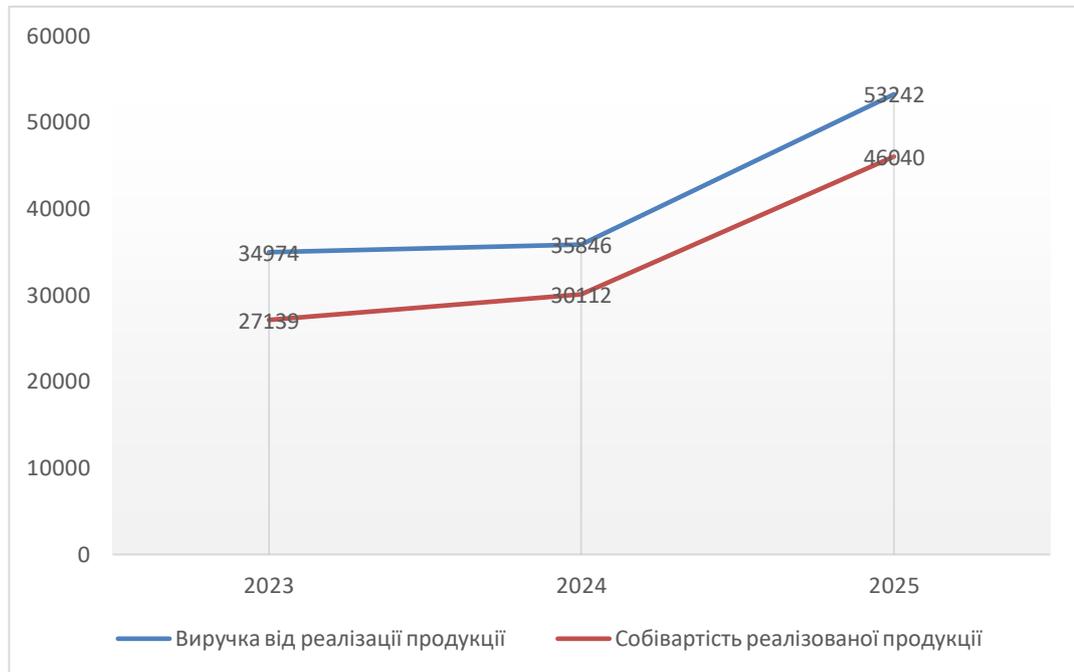


Рис. 2.2. Співвідношення виручки від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції ТОВ «Гранд-Буд Престиж» у 2023-2025 рр., тис.грн.

Загалом роботу підприємства протягом 2023-2025 років слід оцінити позитивно, адже результатом його ефективної діяльності було забезпечення прибутковості. Фінансовий стан підприємства значною мірою залежить від доцільності вкладання фінансових ресурсів в активи. За даними таблиці 2.2 загальна вартість майна у 2025 році порівняно з 2023 роком зросла на 10124 тис.грн. або 33,0%, а порівняно з 2024 роком спостерігаємо зростання вартості капіталу на 4624 тис.грн. або 12,8%. Такі зміни обумовленні різким зростанням власного капіталу внаслідок ефективного управління фінансовими ресурсами, адже протягом періоду, що аналізується, спостерігається стійка тенденція до збільшення суми нерозподіленого прибутку з 28950 тис.грн. у 2023 році до 39957 тис.грн. у 2025 році.

По відношенню до позикового капіталу спостерігається протилежна тенденція. Так, за період, що аналізується вартість позикових ресурсів скоротилася з 1250 тис.грн. до 367 тис.грн. (рис. 2.3).

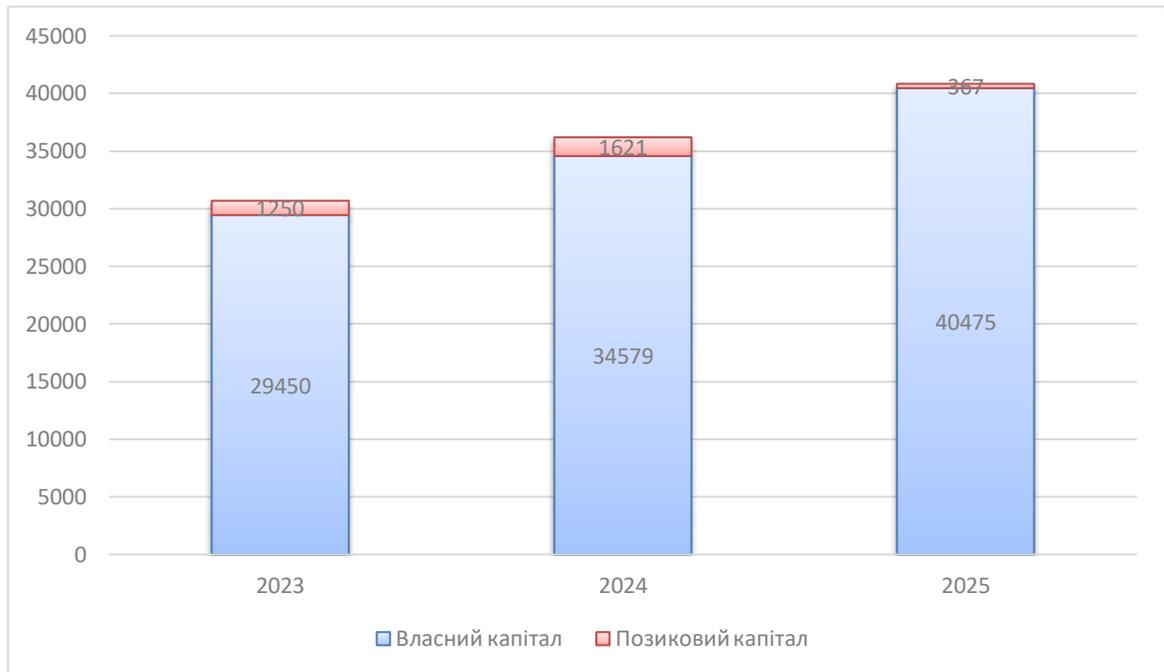


Рис. 2.3. Динаміка власного і позикового капіталу ТОВ «Союз-ДАГ» у 2023-2025 рр., тис.грн.

Дані таблиці 2.2. відображають тенденцію до стійкого зростання середньорічної вартості основних засобів. Середньорічна вартість основних засобів впродовж періоду, що аналізується, зросла на з 13217 тис.грн. в 2023 році до 14612 тис.грн. в 2025 році.

Позитивним явищем на підприємстві є зростання середньорічної вартості оборотних активів в 2025 році проти 2023 року на 10267 тис.грн. або на 50,4%, хоча в 2025 році в порівнянні з 2024 роком цей показник має тенденцію до збільшення – на 4854 тис.грн. або 18,8%.

Підприємство є прибутковим, проте сума прибутку від звичайної діяльності у 2025 році порівняно з 2023 роком зменшилась на 1630 тис.грн. або 14,6% і становила 5878 тис.грн. У 2025 році порівняно з 2024 роком сума прибутку зросла на 750 тис.грн. або 14,6%. Витрати підприємства мають тенденцію до зростання, хоча відбувається ріст їх рівня, але у 2023-2024 році вони зростали менш швидкими темпами, ніж у порівнянні з 2025 роком. У 2023 році витрати, що припадають на 1 грн. виручки від реалізації,

складали 0,89 грн, тоді як у 2024 та 2025 роках цей показник складав 0,91 грн.

Таким чином, в ході проведеного аналізу нами було виявлено, що підприємство є прибутковим та фінансово стійким. Про це свідчить динаміка більшості з наведених вище показників. Так як підприємство має прибутки та значний розмір власного капіталу, можна припустити, що воно знаходиться в задовільному фінансовому стані.

2.2. Аналіз конкурентного середовища та ринкового позиціонування

Стратегія підприємства виступає як орієнтир, що визначає напрямок його розвитку. Вона допомагає зосередити увагу на досягненні визначених цілей і сприяє їх реалізації в більш стислі терміни та з більшим ефектом. У процесі розробки стратегії розвитку підприємства було застосовано проектний підхід.

Вибір стратегії повинен базуватися на аналізі поточного стану ринку, оцінці потенціалу підприємства і рівня попиту на його продукцію.

Одним із варіантів розвитку може стати розширення асортименту будівельних робіт, включаючи виробництво різноманітних залізобетонних конструкцій, зокрема виробів з антикорозійними властивостями.

Ринок залізобетонних конструкцій демонструє постійне зростання, оскільки постійно з'являються нові продукти, здатні задовольнити зростаючі потреби споживачів, а також нові технології та матеріали. Для підприємства, яке прагне зберегти свої позиції на цьому ринку, важливо виготовляти продукцію, що може конкурувати з іншими виробниками.

Аналіз факторів зовнішнього і внутрішнього середовища ТОВ «Гранд-Буд Престиж» дозволив виявити його сильні та слабкі сторони. Це дає змогу стверджувати, що підприємство має потенціал для зростання. За умови правильно вибраної стратегії та ефективного її впровадження у

виробничі процеси компанія зможе зміцнити свої позиції серед конкурентів і отримати максимальний прибуток від своєї діяльності.

Вибір стратегії розвитку підприємства залежить від ряду характеристик внутрішнього та зовнішнього середовища, що детально описано нижче:

- Ринок будівельних матеріалів демонструє тенденцію до зростання та є прибутковим, при цьому існує кілька незайнятих ніш, які можна заповнити новими продуктами.

- Розвиток науково-технічного прогресу (НТП) призводить до появи нових продуктів, ринків і споживачів, що відкриває додаткові можливості для підприємства.

- ТОВ «Гранд-Буд Престиж» володіє багаторічним досвідом у виробництві та має необхідні виробничі потужності для забезпечення потреб ринку.

- Продукція, що виготовляється підприємством, відзначається високою якістю і користується попитом серед споживачів.

- Слабкими сторонами підприємства є високі витрати на виробництво, залежність від основних постачальників сировини, застаріле обладнання, неефективне використання ресурсів та відсутність чіткої стратегії розвитку.

Для оцінки перспектив розвитку підприємства здійснимо аналіз тенденцій у будівельній галузі, оскільки вона є основним споживачем продукції ТОВ «Гранд-Буд Престиж».

Будівельна галузь є однією з найважливіших для економіки країни, оскільки від неї залежить ефективність усієї системи господарювання. Сьогодні українська будівельна галузь переживає складний період, знаходячись у стані глибокої рецесії. Війна та девальвація національної валюти сприяли фінансово-економічній кризі, яка серйозно вдарила по більшості підприємств цього сектору. За даними офіційної статистики,

обсяг виконаних будівельних робіт у 2024 році становив 50,2 млрд грн. Індекс будівельної продукції у 2025 році порівняно з попереднім роком склав 85,1% (табл. 2.2). У 2024 році нове будівництво, реконструкція та технічне переозброєння становили 82,4% загального обсягу виконаних робіт, капітальний ремонт — 10,2%, поточний ремонт — 7,4% [18].

Таблиця 2.2

Основні показники результатів діяльності будівельної галузі України

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Зміни обсягів будівельних робіт (% до відповідного попереднього періоду)	94,6	111,1	86,2	85,5	78,3	85,1
Обсяг виконаних будівельних робіт за видами будівельної продукції, млн. грн.	42918,1	61671,7	62937,2	58586,2	51108,7	57515,0
будівлі, у тому числі	19659,1	26745,4	28104,8	28257,3	24856,5	28907,5
житлові	6876,5	8137,1	8523,0	9953,1	11292,4	13908,8
нежитлові	12782,6	18608,3	19581,8	18304,2	13564,1	14998,7
інженерні споруди	23259,0	34926,3	34832,4	30328,9	26252,2	28607,5
Виробництво цегли керамічної, невогнетривкої будівельної, млн. шт ум. цегли	910	1022	902	910	946	902
Виробництво блоків із ніздрюватих бетонів, млн. шт. ум. цегли	604	642	641	694	667	1006

Продовження табл. 2.2

Виробництво блоків та цегли з цементу, штучного каменю чи бетону для будівництва, млн. шт. ум. Цегли	1108	1144	1299	1448	1552	1848
Виробництво елементів конструкцій збірних для будівництва з цементу, бетону чи штучного каменю, тис. Т	4075	4756	4405	4328	3800	4291
Виробництво сумішей бетонних, готових для використання (товарних), тис. Т	8914	11148	11438	13212	11099	10649
Виробництво сумішей будівельних та бетонів (сухих), окрім суміші бетонної готової, тис. Т	1305	1453	1570	1462	1477	1366
Виробництво виробів із гіпсу для будівництва, тис. М ²	74163	77698	70589	64853	63173	47208
Виробництво плит та плиток керамічних, тис. М ²	51563	60428	62188	58713	50683	44871

Продовження табл. 2.2

Виробництво шлаковати, вати мінеральної силікатної та аналогічних мінеральних ват (включно суміші) в блоках, листах чи рулонах, тис. т	42,5	82,3	138,9	154,8	173,6	176,4
Виробництво блоків дверних і віконних із пластмаси, тис. шт.	777	829	910	1068	1104	1156

Основною проблемою розвитку будівництва залишається зростання собівартості робіт через подорожчання основних складників будівництва. Для підтримки рівня рентабельності будівельні компанії змушені підвищувати вартість своїх послуг, що, у свою чергу, негативно впливає на попит з боку замовників (інвесторів). Це збільшення витрат призводить до зниження інвестиційної привабливості галузі. За результатами 2023 року, кількість збиткових підприємств у будівельному секторі перевищувала 55% від загальної кількості компаній галузі [19].

Війна в Україні додала додаткових складнощів для будівельної галузі, значно збільшивши невизначеність на ринку та призвівши до значних збитків у багатьох секторах. Окрім того, війна вплинула на постачання матеріалів, збільшивши їх вартість і затримки в ланцюгах постачання, що додатково збільшило витрати. Пошкодження інфраструктури та нестабільність економічної ситуації спричинили зниження попиту на нове будівництво, що погіршило фінансові результати компаній.

Повільне зростання довгострокового кредитування також обмежувало можливості для фінансування інвестиційних проєктів. Зокрема, скорочення обсягів наданих позик громадянам і нефінансовим корпораціям на

придбання, будівництво та реконструкцію об'єктів знизило попит на нові проекти. Несприятлива економічна ситуація в країні, що ускладнюється війною, також негативно вплинула на фінансовий стан підприємств і організацій будівельної галузі. Середнє значення частки збиткових підприємств у загальній кількості будівельних організацій за останні роки становило більше 35%, що вказує на загальну нерентабельність більшої частини галузі [19].

Така збитковість сьогодні пов'язана не лише з високими витратами на будівельно-монтажні роботи та низькою окупністю техніки й інвестиційних проектів, а й з кризою внаслідок війни. Різне падіння інвестиційної активності в державі ще більше посилює ці проблеми.

Загальна кількість будівельних підприємств України сьогодні становить 88,737 тис. одиниць, з них великі та середні підприємства — лише 3,6 тис., що свідчить про переважно малий масштаб бізнесу в галузі. Згідно з даними Державної служби статистики України, в державній формі власності перебувають лише 6,2% будівельних підприємств і організацій, більша їх частка працює на засадах організаційної самостійності. Це свідчить про завершення процесу роздержавлення та розукрупнення підприємств-монополістів, що сприяло створенню більш конкурентного середовища та зміни принципів взаємовідносин учасників інвестиційного процесу.

Оскільки на даний момент будівельна галузь України має нестабільну тенденцію розвитку, це зумовлено рядом як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, з якими стикаються підприємства цієї сфери. Проте будівельна галузь залишається однією з найважливіших складових економіки будь-якої індустріально розвиненої країни, і тому важливо здійснити аналіз найбільш суттєвих сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз, з якими стикаються більшість підприємств цієї індустрії. Для цього проведемо

SWOT-аналіз підприємств будівельного комплексу. Матриця SWOT-аналізу наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Матриця SWOT-аналізу для підприємств будівельної галузі України

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ol style="list-style-type: none"> 1. Високий ступінь дотримання договірних зобов'язань відносно кінцевих споживачів. 2. Ефективна збутова політика на території України, зокрема в регіонах, що не постраждали від бойових дій. 3. Добре вивчений ринок та попит на будівельні послуги в регіонах, що відновлюються після військових дій. 4. Ефективна політика ціноутворення, адаптована до ринкових умов. 5. Визнання будівельної сфери пріоритетним напрямом розвитку в Україні, зокрема у відновленні інфраструктури. 6. Інвестиційний потенціал з боку населення на ринку житла, особливо в регіонах, що мають високий рівень міграції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низька частка підприємств галузі, які перебувають у державній формі власності, що обмежує доступ до державних контрактів. 2. Низька ефективність просування на закордонні ринки через обмеження внаслідок міжнародних санкцій. 3. Недостатня кількість кваліфікованих кадрів, фахівців та робітників галузі, особливо через еміграцію. 4. Низька платоспроможність населення, що ускладнює доступ до іпотечних кредитів та інвестицій в житлову нерухомість. 5. Брак коштів та досить висока збитковість підприємств будівельної галузі через зростання витрат і зниження попиту. 6. Низький внесок будівельної галузі у ВВП країни в умовах економічної кризи. 7. Низька інноваційна активність та відставання в технологічному оновленні. 8. Неконкурентоспроможна продукція та неякісно надані послуги порівняно з аналогічною продукцією з-за кордону. 9. Використання неякісних матеріалів і дешевої робочої сили, що призводить до низької якості готової продукції. 10. Збільшення малих підприємств та зменшення великих і середніх підприємств через кризу.

Продовження табл. 2.3

Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність державних програм з поліпшення якості будівництва, спрямованих на відновлення інфраструктури після війни. 2. Соціально-політична стабільність, що сприяє розвитку економіки країни після закінчення конфлікту. 3. Відносно стабільний попит на ринку відновлення, ремонтних робіт та будівництва в регіонах, що не зазнали значних руйнувань. 4. Високий потенціал ринку збуту в Україні та освоєння нових сегментів ринку завдяки відновленню житлової та комерційної нерухомості. 5. Розширення галузі за рахунок будівництва об'єктів комерційної нерухомості та інфраструктури. 6. Партнерство з банківською сферою для реалізації будівельних і фінансових проектів, удосконалення механізмів іпотечного кредитування та системи застави за квартиру для залучення населення середнього та нижчого класів. 7. Залучення закордонних інвесторів для відновлення інфраструктури та розвитку нових проектів. 8. Зменшення кількості будівель та інженерних споруд незавершеного будівництва завдяки новим інвестиціям і сприятливішим умовам для розвитку. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нестабільна політична ситуація в країні та недосконале, часто змінюване законодавство в умовах війни. 2. Поява нових конкурентів на ринку, особливо з країн-сусідів, що активно відновлюють свою інфраструктуру. 3. Зменшення рентабельності будівництва типового житла через підвищення вартості матеріалів і робочої сили. 4. Відсутність або недостатність державних заходів для розвитку будівельної галузі через економічну кризу. 5. Нестабільність курсів світових валют, що впливає на імпорт матеріалів та техніки. 6. Посилення податкового тиску на виробників будівельних матеріалів в умовах фінансових труднощів. 7. Інфляція, що збільшує витрати на будівництво і знижує платоспроможність споживачів. 8. Виникнення труднощів під час укладання договорів зі споживачами та постачальниками через нестабільність ринку. 9. Зростання світової фінансової кризи, що негативно впливає на міжнародні інвестиції та попит. 10. Загроза збільшення відсоткових ставок та умов кредитування, що призводить до недоступності фінансових ресурсів для будівельних компаній.

Багато підприємств будівельної галузі стикаються з проблемами, пов'язаними з утратою фінансової стійкості. Цим підприємствам необхідно збільшувати розмір обігових коштів, підвищувати рівень інноваційної активності, що дозволить залучити додаткових клієнтів і підвищити інвестиційну привабливість для кредиторів.

Отже, будівельна галузь характеризується нестабільним попитом, що в значній мірі залежить від загальної економічної ситуації в країні, а також від інвестиційної привабливості. ТОВ «Гранд-Буд Престиж» займає одну з лідируючих позицій на ринку будівельних матеріалів міста Дніпро.

Виходячи з наявної матеріально-технічної бази та внутрішнього потенціалу ТОВ «Гранд-Буд Престиж», основним видом продукції, який підприємство може виробляти для задоволення поточних потреб ринку, є залізобетонні плити та збірні залізобетонні конструкції.

Залізобетонні та бетонні конструкції є важливим елементом сучасного індустріального будівництва. Вони широко використовуються як у промисловому, так і в житловому будівництві, гідротехнічних спорудах, а також для прокладання автомобільних та залізничних шляхів. Використання таких конструкцій сприяє значному зниженню собівартості будівництва, а також істотно прискорює його темпи. Наприклад, спорудження великопанельного будинку займає вдвічі менше часу, порівняно з традиційними методами, такими як цегляне будівництво.

Основні сировинні матеріали для виготовлення залізобетонних виробів включають: арматурну сталь, портландцемент, шлакоцемент, щебінь, гравій, пісок, металургійний шлак та керамзит. Останнім часом дедалі частіше використовують шлакобетон, який є легшим і дешевшим варіантом звичайного бетону, а також допомагає утилізувати відходи металургійних виробництв.

Процес виготовлення залізобетонних конструкцій є матеріалоемним. Оскільки ці вироби мають малу транспортуваність, їх виробництво зазвичай

розташоване безпосередньо поблизу споживача. Це дає змогу знизити витрати на транспортування та забезпечити своєчасне постачання.

Технологія зведення каркасних споруд із збірного залізобетону є надзвичайно перспективною та знаходить широке застосування в сучасному будівництві. Таку технологію активно використовують при будівництві промислових об'єктів, торгово-розважальних центрів, спортивних споруд, а також логістичних центрів. Завдяки стрімкому розвитку будівельних технологій, таких як системи кріплення опалубки та армування, стало можливим зведення складних архітектурних форм. Це дозволяє будувати об'єкти різної висоти та призначення, що робить залізобетонні конструкції ще більш затребуваними в будівельній галузі.

Основними перевагами використання збірних залізобетонних конструкцій для будівництва споруд каркасного типу є:

- можливість довільного планування площі каркасної споруди, що дає гнучкість у проектуванні;
- скорочення термінів монтажу, оскільки відсутня необхідність у проведенні електрозварювальних робіт;
- економія часу і ресурсів завдяки відсутності потреби у додатковому опорядженні залізобетонних елементів каркасу;
- забезпечення високих протипожежних характеристик конструкцій без необхідності вжиття додаткових заходів для підвищення їх вогнестійкості;
- зниження витрат на технічне обслуговування та підтримку споруди протягом її експлуатації;
- гарантована якість конструкцій завдяки заводському виробництву і дотриманню усіх стандартів;
- можливість проведення монтажних робіт за умов низьких температур, що дозволяє працювати в будь-який час року;

– мінімальна матеріалоемність конструкцій завдяки індивідуальному підходу в розрахунках і оптимізації використання матеріалів.

Постійний розвиток і вдосконалення технологій виробництва, а також постійне врахування вимог та тенденцій будівельного ринку, забезпечують високу якість продукції. Всі конструкції виготовляються згідно з державними будівельними нормами, такими як:

- ДСТУ Б В.2.6-2:2009 «Вироби бетонні та залізобетонні. Загальні технічні умови»;
- ДСТУ Б В.2.6-132:2010 «Фундаменти залізобетонні збірні під колони каркаса міжвидового застосування для багатоповерхових будівель»;
- ДСТУ Б В.2.6-67:2008 «Балки кроквяні і підкроквяні залізобетонні».

Ці сертифіковані стандарти гарантують відповідність продукції високим вимогам безпеки і якості.

Найважливішим фактором, що забезпечить стійкі позиції ТОВ «Гранд-Буд Престиж» на ринку залізобетонних конструкцій, є наявність власної потужної виробничої бази, висококваліфікованого колективу професіоналів та стійкого позитивного іміджу надійного виробника. Це дозволяє компанії ефективно конкурувати та утримувати свою частку на ринку.

Для забезпечення конкурентоспроможності і збереження високої частки на ринку, підприємство обрало стратегію концентричної диверсифікації. Вона передбачає запровадження у виробництво нового виду продукції — залізобетонних плит та збірних залізобетонних конструкцій, а також модернізацію необхідного обладнання для здійснення цієї діяльності. Така стратегія обрана з урахуванням можливості більш повного використання існуючих виробничих потужностей підприємства.

Очікуваними вигодами від реалізації цієї стратегії є:

- збереження частки на будівельному ринку та стабільність позицій;
- підписання нових угод і збільшення кількості постійних замовників, що сприятиме розширенню клієнтської бази;
- забезпечення стабільної та прибуткової діяльності підприємства;
- виробництво нових видів продукції, що дозволить завоювати нові ринки і підвищити конкурентоспроможність компанії, що, у свою чергу, допоможе зміцнити її лідерські позиції на ринку.

При розробці стратегії також буде враховано, що позитивний імідж підприємства, висока якість продукції та багаторічне перебування на ринку стануть важливими чинниками, які сприятимуть успішній реалізації запланованих заходів і досягненню стратегічних цілей.

2.3. Внутрішній аналіз конкурентних переваг ТОВ «Гранд-Буд Престиж»

Наступним етапом дипломного дослідження є стратегічний аналіз середовища, в якому функціонує ТОВ «Гранд-Буд Престиж». Цей аналіз розглядає як зовнішнє, так і внутрішнє середовище підприємства, що включає різні фактори, які впливають на діяльність компанії. Враховуючи класичну схему, середовище функціонування підприємства поділяється на макросередовище, мікросередовище та внутрішнє середовище.

Аналіз макросередовища охоплює фактори, які в основному не контролюються підприємством, але потребують реагування з його боку. Це фактори, що впливають на прийняття стратегічних рішень. До таких факторів належать:

- Політико-правові фактори: зміни в законодавстві, державна політика, регуляції, а також політична ситуація в країні.

- Економічні фактори: рівень інфляції, валютні коливання, процентні ставки, рівень безробіття, економічне зростання чи спад.
- Соціокультурні фактори: зміни в культурних і соціальних трендах, демографічні зміни, зміни у споживчих уподобаннях.
- Технологічні фактори: інновації в технологіях, нові виробничі процеси, розвиток цифровізації.

Аналіз мікросередовища зосереджений на факторах, які частково контролюються підприємством і на яких воно може активно впливати. Це фактори, що є безпосередньо пов'язаними з діяльністю фірми, і для їхнього аналізу необхідно постійно збирати актуальну інформацію. Сюди належать:

- Аналіз галузі: розуміння динаміки галузі, конкурентного середовища, розмірів та тенденцій розвитку.
- Аналіз ринку та покупців: вивчення попиту на продукцію підприємства, сегментів споживачів, їх переваг і купівельної спроможності.
- Аналіз конкурентного середовища: вивчення конкурентів, їхніх стратегій, ринкових часток, сильних та слабких сторін.

Для аналізу зовнішнього середовища можна застосувати методику PEST-аналізу, яка дає змогу систематизувати інформацію про політико-правові, економічні, соціальні та технологічні фактори, що можуть впливати на стратегію компанії.

Оцінка ступеня впливу кожного фактора на підприємство здійснюється шляхом експертної оцінки за шкалою:

- 3 бали — сильний вплив;
- 2 бали — помірний вплив;
- 1 бал — слабкий вплив;
- 0 балів — відсутній вплив.

Напрямок впливу визначається як:

- (+1) — позитивний вплив;
- (-1) — негативний вплив.

Аналіз факторів макросередовища та мікросередовища підприємства представлено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз маркетингового середовища підприємства

Фактори середовища	Ступінь впливу на підприємство	Характер впливу на підприємство (+,-)	Інтегральний показник ступеня важливості фактора
Фактори макросередовища			
Політико-правові фактори:			
– неузгодженість та не прогнозованість дій уряду України	2	-1	-2
– гальмування економічних реформ	2	-1	-2
– постійні зміни в законодавстві України	3	-1	-3
– жорстка податкова політика	3	-1	-3
– відсутність контролю за дотриманням антимонопольного законодавства	1	-1	-1
– правова база підприємництва	3	+1	3
Всього за політико-правовими факторами			-8
Економічні фактори:			
– падіння темпів виробництва	3	-1	-3
– дефіцит бюджету	2	-1	-2
– інфляційні процеси	3	-1	-3
– високий рівень безробіття	2	-1	-2
– низька купівельна спроможність населення	3	-1	-3
Всього за економічними факторами			-13
Соціально-демографічні фактори:			
– погіршення демографічної ситуації в країні	2	-1	-2
– старіння нації	1	-1	-1
– зниження народжуваності	1	-1	-1
– низький життєвий рівень населення	3	-1	-3
– недостатній рівень освіти	3	-1	-3

Продовження табл. 2.4

– переорієнтування життєвих цінностей	2	-1	-2
Всього за соціально-демографічними факторами			-12
Технологічні фактори:			
– високий науково-технічний потенціал у регіоні	3	+1	+3
– зниження фінансування наукомістких галузей	1	-1	-1
– впровадження нових технологій	3	+1	+3
– нові продукти	2	+1	+2
Всього за технологічними факторами			7
Всього за факторами макросередовища			-26
Фактори мікросередовища			
Фактори безпосереднього оточення			
Споживачі:			
– високий ступінь прихильності покупців до продукції підприємства	2	+1	+2
– обмежена можливість покупців у виборі інших продавців	1	+1	+1
– висока чутливість покупців до реклами	1	+1	+1
– сприятливе відношення покупців до інноваційних рішень підприємства	2	+1	+1
– значна привабливість цільового сегменту для конкурентів	3	-1	-3
– виявлення незадоволеного попиту покупців	2	-1	-2
– слабка спроможність до функціонування підприємства в привабливому ринковому сегменті	1	-1	-1
– низький ступінь задоволеності покупців сервісом підприємства	3	-1	-3
Всього за споживачами			-4
Постачальники:			
– тривале співробітництво з наявними постачальниками	2	+1	+2

Продовження табл. 2.4

– надання постачальниками вигідних для підприємства форм оплати та умов поставки	3	+1	+3
– збільшення контролю над окремими постачальниками	2	+1	+2
– підсилення тиску з боку постачальників	2	-1	-2
– скорочення кількості постачальників, які надають необхідні для підприємства товари	3	-1	-3
Всього за постачальниками			2
Конкуренти:			
– підсилення тиску з боку конкурентів	2	-1	-2
– збільшення числа активних конкурентів	2	-1	-2
– низька маркетингова активність конкурентів	2	+1	2
– високий вхідний бар'єр до цільового ринку	3	-1	-3
Всього за конкурентами			-5
Всього за факторами безпосереднього оточення			-7
Фактори внутрішнього середовища			
– не використовуються в достатній мірі сучасні методи аналізу і прогнозування діяльності	2	-1	-2
– недостатньо чітко проведена сегментація споживачів та виділення їх профілів	3	-1	-3
– постійна зміна і доповнення системи мотивації праці	3	+1	+3
– відсутність розробленої маркетингової стратегії підприємства	3	-1	-3
– висока кваліфікація персоналу	2	+1	+2
– відпрацьована технологія транспортування, прийомки продукції по кількості і якості та їхнього збереження	3	+1	+3

Продовження табл. 2.4

Всього за факторами внутрішнього середовища			0
Разом за факторами мікросередовища			-7
Разом за факторами маркетингового середовища			-33

Здійснивши аналіз макросередовища ТОВ «Гранд-Буд Престиж», можна зазначити, що найбільший вплив на діяльність компанії мають економічні та соціально-демографічні фактори, і цей вплив є переважно негативним. Нестабільність в економіці, високі рівні інфляції, валютні коливання та зниження платоспроможності населення значно впливають на попит на будівельні матеріали та будівельні послуги. Також на діяльність компанії впливають політичні фактори, які спричиняють труднощі в пошуку інвесторів як всередині країни, так і за її межами, що веде до уповільнення темпів розвитку.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дає уявлення про сильні та слабкі сторони його діяльності, а також про внутрішні можливості і потенціал для подальшого розвитку. Визначення сильних та слабких сторін дає змогу зрозуміти, на чому можна будувати стратегію розвитку і де потрібні зміни для підвищення ефективності.

Сильні сторони є основою для конкурентної боротьби, їх необхідно зберігати і зміцнювати. Вони можуть включати добре налагоджену виробничу базу, висококваліфікований колектив, стабільні партнерські відносини та довіру споживачів.

Слабкі сторони, своєю чергою, потребують уваги з боку керівництва, щоб усунути їх і покращити ефективність підприємства. Це може бути висока залежність від постачальників, обмеження в фінансуванні, застаріле обладнання, а також необхідність удосконалення внутрішніх процесів.

Згідно з цим, сильні та слабкі сторони ТОВ «Гранд-Буд Престиж» представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Сильні та слабкі сторони діяльності ТОВ «Гранд-Буд Престиж»

Аспект оцінки	Сильні сторони	Слабкі сторони
Товар, його якість та конкурентоспроможність	1. Висока якість будівельних матеріалів 2. Послуги з транспортного перевезення будівельних матеріалів до споживача	1. Більша частина діяльності стосується діяльності з пакування будівельних матеріалів, що звужує діяльність підприємства на даному сегменті ринку
Операційна система	1. Високий рівень технологічного обладнання 2. Ефективна система контролю якості продукції та послуг	1. Невикористання найновішої техніки та технології
Система управління	1. Оперативне реагування на інновації та зміни конкурентного середовища 2. Відсутність дублювання функцій в різних підрозділах	
Персонал	1. Висока кваліфікація персоналу	1. Значна плінність кадрів
Фінанси	1. Прибуткова діяльність протягом останніх років	1. Наявність короткострокових боргів, кредиторської заборгованості
Імідж	1. Наявність досвіду та позитивного іміджу підприємства	1. Відсутність інформаційного поля про підприємство 2. Слаборозвинена маркетингова діяльність

Після складання переліку слабких і сильних сторін підприємства, а також визначення загроз і можливостей зовнішнього середовища, встановлено співвідношення між ними за допомогою матриці SWOT-аналізу.

SWOT-аналіз — це інструмент, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні фактори, які можуть впливати на діяльність компанії. Назва цього методу походить від початкових букв англійських слів: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). SWOT-аналіз допомагає визначити конкурентну стратегію підприємства з урахуванням впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища одночасно.

На першому етапі SWOT-аналізу за допомогою методу мозкового штурму було здійснено якісний аналіз і виокремлення складу SWOT-факторів, які для зручності зведені в таблицю 2.6.

Таблиця 2.6

Матриця SWOT-аналізу

<p>Сильні сторони (Strength):</p> <ul style="list-style-type: none"> – наявність досвіду та позитивного іміджу підприємства; – наявність висококваліфікованих співробітників; – високий рівень технологічного обладнання; – оперативне реагування на інновації та зміни конкурентного середовища. 	<p>Слабкі сторони (Weakness):</p> <ul style="list-style-type: none"> – наявність короткострокових боргів, кредиторської заборгованості; – слаборозвинена маркетингова діяльність² – значна плинність кадрів
<p>Можливості (Opportunities):</p> <ul style="list-style-type: none"> – підвищення якості та конкурентоспроможності продукції підприємства завдяки виробництву нових видів продукції; – розширення асортименту продукції - можливість завоювання нових сегментів ринку. 	<p>Загрози (Troubles):</p> <ul style="list-style-type: none"> – реалізація діючими конкурентами власних конкурентних переваг; – швидкий темп зміни технологічного прогресу; – низька купівельна спроможність споживачів – нестабільна політична ситуація в країні

Складена матриця SWOT-аналізу дозволяє сформулювати перелік першочергових маркетингових заходів, які повинне провести підприємство

для покращення своєї конкурентоспроможності та удосконалення системи стратегічного розвитку.

Враховуючи сильні сторони, такі як наявність досвіду, позитивний імідж, висококваліфіковані співробітники та сучасне технологічне обладнання, а також беручи до уваги слабкі сторони (слабо розвинена маркетингова діяльність) та загрози (дії конкурентів, які ефективно реалізують власні конкурентні переваги, низька купівельна спроможність споживачів), було визначено один із пріоритетних напрямків маркетингової стратегії ТОВ «Гранд-Буд Престиж» — підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства. Це можна досягти через детальне дослідження ринку та розробку маркетингових стратегій, які забезпечать більш точне орієнтування на потреби споживачів та адаптацію до змін у конкурентному середовищі.

Другим важливим напрямком є розширення асортименту шляхом виробництва нових видів продукції. Цей напрямок базується на сильних сторонах підприємства, таких як високий рівень технологічного обладнання, кваліфікація персоналу, позитивний імідж та здатність оперативно реагувати на зміни в ринку та технологічні інновації. У процесі формування цього напрямку також враховано зовнішні можливості, зокрема підвищення якості та конкурентоспроможності продукції за рахунок нових видів товарів, а також можливість виходу на нові ринки. Проте, існують загрози у вигляді сильних конкурентів, які можуть швидко реагувати на зміни, а також високий темп технологічного прогресу.

Під час розробки маркетингової стратегії також враховано, що можливості та загрози можуть змінюватися місцями. Наприклад, невикористана можливість може стати загрозою, якщо її успішно реалізує конкурент. Однак, ефективне усунення загрози може відкрити нові можливості для підприємства, якщо конкуренти не зможуть адекватно зреагувати на зміни.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ВИБОРОМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

3.1. Принципові підходи до вибору конкурентної стратегії

Ключове питання конкурентної стратегії бізнес-організації – її маркетингова складова [20].

Успішне впровадження маркетингової стратегії є критично важливим для досягнення конкурентних переваг і стабільного розвитку підприємства в умовах сучасного бізнес-середовища.

Маркетингова стратегія дозволяє підприємствам не лише зберігати свою позицію на ринку, але й активно адаптуватися до змін у попиті, конкурентному середовищі та технологіях [21].

Для досягнення ринкових цілей підприємства необхідно використовувати різноманітні інструменти, які дозволяють чітко визначити стратегію, орієнтуючи підприємство на ключові ринкові сегменти, їх потреби та вимоги.

Реалізація маркетингової стратегії передбачає використання ефективних підходів до сегментації ринку, розробки продукту, визначення конкурентної ціни, а також обрання оптимальних каналів просування і збуту [22].

Компанія повинна адаптувати ці інструменти відповідно до власних можливостей, цілей та зовнішнього середовища, що є важливою умовою для успішного впровадження стратегії.

Окрім цього, маркетингова стратегія підприємства має враховувати зміни у зовнішніх та внутрішніх факторах, таких як економічні тенденції, соціокультурні зміни та технологічні інновації.

Одним із ключових аспектів маркетингової стратегії є орієнтація на клієнта і його потреби. Стратегія повинна базуватись на чіткій сегментації ринку та розробці персоналізованих пропозицій, які забезпечать високий рівень задоволення споживачів. Це дозволить не лише підвищити ефективність маркетингових заходів, а й зміцнити довіру та лояльність клієнтів, що є основою для сталого розвитку компанії [23].

Маркетингова стратегія також повинна передбачати інтеграцію інноваційних підходів та технологій. Це включає впровадження новітніх методів збуту, таких як електронна комерція, використання CRM-систем для управління взаємовідносинами з клієнтами, а також аналітики для вимірювання ефективності кампаній. Стратегія повинна бути гнучкою, щоб компанія могла швидко реагувати на зміни в попиті, конкурентному середовищі та економічних умовах [24].

Для забезпечення сталого розвитку підприємства та зміцнення його позицій на ринку залізобетонних конструкцій, необхідно обрати ефективну маркетингову стратегію. Враховуючи специфіку галузі та конкурентне середовище, стратегія має зосереджуватись на оптимізації існуючих можливостей і використанні нових підходів до просування продукції та залучення клієнтів [25].

3.2. Вдосконалення конкурентної стратегії підприємства

Основними етапами формування маркетингової стратегії ТОВ «Гранд-Буд Престиж», на наш погляд, доцільно визначити:

Етап 1. Аналіз ринку та визначення цільових сегментів

Аналіз ринку є основою для визначення напрямків розвитку компанії. Для цього ми використовуємо методи PEST-аналізу та SWOT-аналізу, які дозволяють оцінити зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність підприємства.

– PEST-аналіз: Оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що визначають стратегію компанії.

– SWOT-аналіз: Визначення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз, з якими воно стикається на ринку.

Етап 2. Сегментація ринку

Для ефективної реалізації стратегії, ТОВ «Гранд-Буд Престиж» повинно сегментувати ринок, орієнтуючи свої зусилля на найперспективніші групи споживачів. Основні сегменти на ринку будівельних матеріалів описані у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Сегментація ринку будівельних матеріалів

Сегмент ринку	Опис	Потреби клієнтів	Потенціал для підприємства
Приватні забудовники	Малий і середній бізнес, приватні особи	Якість, доступність, індивідуальний підхід	Середній
Будівельні компанії	Великі будівельні організації	Низька собівартість, надійність, доставка в строк	Високий
Комерційні організації	Інвестори, корпоративні клієнти	Великий обсяг, екологічні вимоги	Високий

Етап 3. Маркетингова політика

У рамках маркетингової стратегії ТОВ «Гранд-Буд Престиж» визначено чотири ключові елементи маркетингової політики 4P: Продукт, Ціна, Місце, Просування (рис. 3.1).

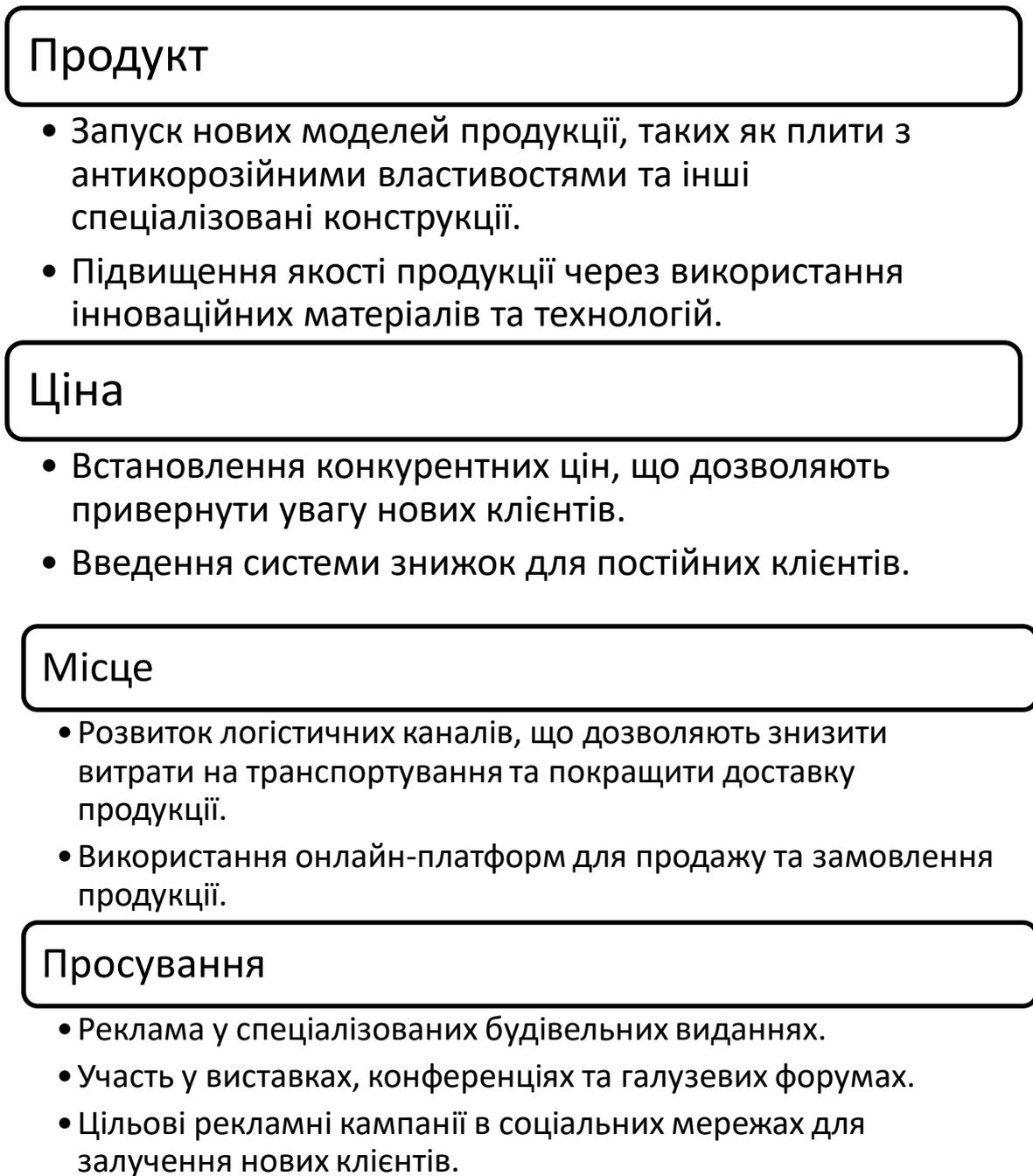


Рис. 3.1. Ключові елементи маркетингової політики ТОВ «Гранд-Буд
Престиж»

Для практичної реалізації обраної маркетингової бізнес-стратегії необхідно чітко структурувати послідовність управлінських дій, визначити відповідальних осіб, обсяги ресурсів та очікувані результати. З цією метою доцільно розподілити процес впровадження стратегії на окремі взаємопов'язані етапи, що дозволяє забезпечити системність,

контрольованість і результативність управлінських рішень. Узагальнену характеристику етапів реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Гранд-Буд Престиж» наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи реалізації маркетингової стратегії

Етап	Опис	Термін
1. Аналіз ринку	Дослідження потреб і поведінки цільової аудиторії, конкурентів, можливих можливостей на ринку.	1-2 місяці
2. Розробка маркетингової стратегії	Визначення цільових сегментів, продуктів, цінової політики та каналів просування.	2-3 місяці
3. Впровадження стратегії	Реалізація рекламних кампаній, просування продукції на ринку, запуск нових продуктів.	3-6 місяців
4. Оцінка ефективності	Моніторинг результатів, аналіз фінансових показників і зворотного зв'язку від клієнтів.	Постійно

Загалом, цей підхід до розробки та реалізації маркетингової стратегії дозволить ТОВ «Гранд-Буд Престиж» зміцнити свої позиції на ринку залізобетонних конструкцій і будівельних матеріалів, покращити якість продукції та оптимізувати процеси взаємодії з клієнтами.

Для обґрунтування доцільності впровадження маркетингової бізнес-стратегії важливо не лише визначити її зміст і етапи реалізації, але й оцінити економічні результати, які очікуються від запланованих заходів. Фінансові розрахунки дозволяють визначити потребу в ресурсах, прогнозований рівень доходів і витрат, а також оцінити ефективність реалізації стратегії з позиції прибутковості та окупності. Узагальнені розрахункові показники реалізації маркетингової стратегії наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Зведений розрахунок витрат та економічного ефекту від реалізації
маркетингової бізнес-стратегії ТОВ «Гранд-Буд Престиж»

Напрямок / захід	Зміст заходу	Витрати, тис. грн	Очікуваний ефект	Додатковий дохід, тис. грн
Маркетингове просування	Реклама у галузевих ЗМІ, цифровий маркетинг, участь у виставках	420	Зростання впізнаваності бренду, залучення нових клієнтів	300
Розширення асортименту продукції	Запуск виробництва залізобетонних плит і збірних конструкцій	200	Вихід у нові сегменти ринку, збільшення обсягів реалізації	500
Сертифікація та тестування продукції	Сертифікація нових виробів відповідно до ДСТУ	100	Підвищення довіри споживачів, доступ до великих замовлень	150
Навчання та розвиток персоналу	Підвищення кваліфікації виробничого та маркетингового персоналу	90	Зростання продуктивності праці та якості обслуговування	80
Модернізація обладнання	Оновлення виробничих ліній для нової продукції	200	Зниження собівартості, підвищення якості продукції	250
Цифровізація управління та продажів	Впровадження CRM, оновлення IT-інфраструктури	100	Оптимізація роботи з клієнтами, зростання повторних продажів	120
Разом		1 110		1 400

Таблиця 3.4

Підсумковий економічний результат реалізації стратегії

Показник	Значення
Загальні витрати на реалізацію стратегії, тис. грн	1 110
Загальний очікуваний додатковий дохід, тис. грн	1 400
Очікуваний фінансовий результат, тис. грн	+290
Рентабельність інвестицій (ROI), %	26,1 %

Отже, реалізація маркетингової бізнес-стратегії ТОВ «Гранд-Буд Престиж» потребує інвестицій у розмірі 1 110 тис. грн. Очікуваний додатковий дохід від впровадження заходів становить близько 1 400 тис. грн, що забезпечує позитивний фінансовий результат у розмірі 290 тис. грн та рівень рентабельності інвестицій на рівні 26,1 %. Це свідчить про економічну доцільність і ефективність обраної стратегії в середньостроковій перспективі.

Важливою умовою успішної реалізації конкурентної та маркетингової стратегії є узгодженість стратегічних рішень із реальними можливостями підприємства та динамікою ринкового середовища. Для ТОВ «Гранд-Буд Престиж» це означає необхідність поєднання виробничих, фінансових і маркетингових інструментів управління з метою формування цілісної системи досягнення стратегічних цілей. Маркетинг у цьому контексті розглядається не лише як інструмент просування продукції, а як ключовий елемент стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства.

Реалізація маркетингової бізнес-стратегії підприємства передбачає перехід від фрагментарних маркетингових дій до системного підходу, орієнтованого на дослідження потреб споживачів, сегментацію ринку та формування ціннісної пропозиції. З урахуванням специфіки ринку залізобетонних конструкцій особливого значення набуває робота з корпоративними клієнтами, забудовниками, проектними організаціями та

інвесторами, що потребує розвитку B2B-маркетингу, персоналізованих комерційних пропозицій і довгострокових контрактних відносин.

Крім того, ефективність реалізації конкурентної стратегії значною мірою залежить від здатності підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. В умовах воєнного стану, логістичних обмежень та нестабільності попиту підприємству необхідно застосовувати гнучкі управлінські рішення, своєчасно коригувати маркетингові заходи та перерозподіляти ресурси між пріоритетними напрямками діяльності. Саме тому у межах третього розділу особлива увага приділяється поетапному плануванню реалізації стратегії та механізмам контролю її результативності.

Таким чином, розробка та впровадження маркетингової бізнес-стратегії ТОВ «Гранд-Буд Престиж» спрямована не лише на короткострокове зростання обсягів реалізації, а й на формування довгострокових конкурентних переваг, зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення його інвестиційної привабливості. Це створює підґрунтя для стабільного розвитку підприємства в умовах високої конкуренції та трансформації будівельної галузі України.

ВИСНОВКИ

У ході виконання дипломної роботи було досліджено теоретичні, аналітичні та практичні аспекти управління конкурентною стратегією підприємства будівельної галузі. Основну увагу зосереджено на формуванні та реалізації конкурентної стратегії в умовах нестабільного ринкового середовища, що є особливо актуальним для сучасної економіки України, ускладненої воєнними, фінансовими та соціально-економічними чинниками.

У першому розділі роботи розглянуто сутність конкурентної стратегії, її місце в системі стратегічного управління та основні підходи до класифікації конкурентних стратегій. Узагальнення наукових поглядів дало змогу встановити, що конкурентна стратегія є динамічним інструментом досягнення стійких конкурентних переваг і має формуватися з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, ринкових умов і довгострокових цілей розвитку. Визначено ключові типи конкурентних стратегій та обґрунтовано доцільність їх адаптації до конкретних умов діяльності підприємства.

Другий розділ був присвячений аналізу господарської діяльності ТОВ «Гранд-Буд Престиж» та оцінці його конкурентної позиції. Дослідження фінансово-економічних показників підприємства за динамікою капіталу, ресурсів, виручки та прибутковості свідчить про наявність потенціалу до розвитку, попри загальні негативні тенденції в будівельній галузі. Встановлено, що підприємство має стабільну виробничу базу, кваліфікований персонал і позитивний імідж, що створює передумови для посилення його конкурентних позицій.

У межах аналізу зовнішнього середовища було застосовано PEST-аналіз, який показав, що найбільший негативний вплив на діяльність підприємства чинять економічні, соціально-демографічні та політико-правові фактори, зокрема наслідки війни в Україні, інфляційні процеси,

нестабільність валютного курсу та зниження платоспроможності споживачів. Водночас виявлено й позитивні тенденції, пов'язані з перспективами післявоєнного відновлення, попитом на будівельні матеріали та розвитком інфраструктурних проєктів.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства дозволив виокремити його сильні та слабкі сторони. До сильних сторін віднесено виробничий досвід, наявність власних потужностей, високу якість продукції та репутацію надійного партнера. Серед слабких сторін визначено високий рівень витрат, застаріле обладнання, залежність від постачальників і недостатньо розвинену маркетингову діяльність, що потребує системного удосконалення.

На основі узагальнення результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища було проведено SWOT-аналіз, який дозволив встановити взаємозв'язок між сильними і слабкими сторонами підприємства, можливостями та загрозами ринку. Отримані результати стали підґрунтям для формування стратегічних напрямів розвитку, орієнтованих на збереження ринкових позицій і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

У третьому розділі роботи розроблено маркетингову бізнес-стратегію ТОВ «Гранд-Буд Престиж» у межах управління вибором та реалізацією конкурентної стратегії. Обґрунтовано доцільність застосування стратегії концентричної диверсифікації з акцентом на розширення асортименту залізобетонних плит і збірних залізобетонних конструкцій, а також активізацію маркетингових інструментів для посилення присутності підприємства на ринку.

Реалізація маркетингової стратегії була структурована за етапами з визначенням конкретних заходів, строків виконання, відповідальних осіб і необхідних фінансових ресурсів. Проведені розрахунки показали, що впровадження запропонованих заходів є економічно доцільним, а строк

окупності інвестицій у маркетингову стратегію становить близько десяти місяців, що свідчить про її практичну ефективність.

Окрему увагу приділено оцінюванню ефективності та можливостям коригування стратегії в процесі її реалізації. Запропоновано систему показників для моніторингу результативності маркетингових заходів, що дозволяє своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища та знижувати рівень стратегічних ризиків.

Таким чином, результати дипломної роботи підтверджують, що цілеспрямоване управління конкурентною та маркетинговою стратегією є ключовим чинником забезпечення стабільного розвитку підприємства будівельної галузі. Реалізація запропонованих заходів дасть змогу ТОВ «Гранд-Буд Престиж» підвищити свою конкурентоспроможність, зміцнити ринкові позиції та створити основу для довгострокового зростання в умовах трансформації економіки України.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Михайленко О. В. Стратегія досягнення конкурентних переваг підприємства з використанням інформаційних систем. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2017. Вип. 5(2). С. 25-28.
2. Борисова Т.М. Конкурентна стратегія на міжнародному ринку: сутність, основні характеристики та види. Вісник Хмельн. нац. ун-ту. 2010. № 2. Т. 1. С. 156-160.
3. Барабась Д.О. Конкурентні стратегії підприємства. Стратегія економічного розвитку України: наук зб. Вип. 2-3. 2013. 208 с.
4. Brown S. & Blackmon K. Aligning manufacturing strategy and business-level competitive strategy in new competitive environments: the case for strategic resonance. *Journal of Management Studies*. 2005. 42: 4. Pp. 793–815.
5. Porter M. E. Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. 1991. 12:1. Pp. 95–117.
6. Saaty Thomas L., Kevin P. Kearns. *Analytical Planning: The Organization of Systems*. Oxford ; New York : Pergamon Press, 1985. 208 p.
7. Matthews R. The Organization Matrix and the Evolutions of Strategy (Part 2). *Economic Strategies*. 2005. 33–34, 7–8
8. Міщенко А.П. Стратегічне управління: навчальний посібник. К. : «Центр навчальної літератури», 2004. 285 с.
9. Friedman, T. L., 2005. *The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*, New York: Farrar, Straus & Giroux.
10. Строкович Г. В. Стратегія підприємства : навч. посіб. для ВНЗ. Харків, 2011. 180 с.
11. Харинович-Яворська Д. О. Особливості комплексного економічного аналізу та поліпшення методики його здійснення в умовах трансформаційної економіки. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси* : зб.

наук. пр. / Д. О. ХариневичЯворська ; відп. ред. З. В. Герасимчук. Луцьк, 2011. Вип. 8 (29). С. 485–491.

12. Гончарук І.В., Томащук І.В. Формування стратегії економічного розвитку сільськогосподарського підприємства для підвищення його конкурентоспроможності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 4. С. 7-24. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efmapnp_2022_4_3

13. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.

14. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К. : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.

15. Кадирус І. Г., Курбацька Л.М. Теоретичні аспекти формування конкурентної стратегії аграрних підприємств. Агросвіт. 2014. № 1. С. 3-5

16. Кожушко І.Г. Сучасний стан і проблеми технічного забезпечення аграрних підприємств України. Економічний простір №31, 2009. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2009_31/Zmist/19PDF.pdf.

17. <https://opendatabot.ua/c/37276498> (дата звернення 04.01.2026)

18. Головка Т.В. Стратегічний аналіз : навч.-метод. посіб. / Т.В. Головка, С.В. Сагова ; під ред. М.В. Кужельного. □ К.: КНЕУ, 2012. □ 198 с.

19. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-1V : остання редакція від 30 квітня 2009 р. □ Режим доступу : <http://zakonl.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?user=a&find=l&typ=21> □

Назва з екрану.

20. Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси» / [Ю. Є. Петруня, М. Ф. Мормуль, Т. О.

Пасічник та ін.] : за ред. Ю. Є. Петруні [5-те вид., переробл. і доп.]. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2025, 279 с.

21. Петруня Ю.Є., Петруня В.Ю. Маркетинг : навчальний посібник. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси». – 4-те вид., перероб. і допов. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів. 2024. – 360 с.

22. Модернізація системи управління в умовах цифрового суспільства : монографія. Серія «Бізнес. Економіка. Фінанси» / за ред. д.е.н. Ю.Є. Петруні, д.е.н. О.Ф. Іващини. – Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2024. – 309 с.

23. Yurii Petrunia, Vira Petrunia. Management analysis of business environment in Ukraine in the context of foreign economic processes // Customs Scientific Journal. - 2019. - № 1. – 64-73.

24. Yu. Petrunia, V. Petrunia, V. Shvets. Business environment of the country: approaches to evaluation in the context of management processes // Науковий вісник Національного гірничого університету. – 2019. - №4. – С. 114-119.

25. Petrunia Yurii, Petrunia Vira, Oleksiienko Roman, Shvets Vasyl, Osetskyi Valerii. Ecologization of market behavior of consumers and the management business strategies. Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu. №5. 2022. С. 142-147.